

Universidade Federal de Santa Catarina  
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
Departamento de Ensino de Graduação a Distância  
Centro Socioeconômico  
Departamento de Ciências da Administração

# Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Professora*

*Eloise Helena Livramento Dellagnelo*

2016

D357d Dellagnelo, Eloise Helena Livramento

Desenvolvimento de recursos humanos / Eloise Helena Livramento Dellagnelo. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2016.

140p.

Inclui bibliografia

Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância  
ISBN: 978-85-7988-122-0

1. Recursos humanos na administração. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Relações trabalhistas. 4. Políticas de recursos humanos. 5. Inovações tecnológicas. 6. Cultura organizacional. 7. Educação a distância. I. Título.

CDU: 658.31

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITOR – *Luis Carlos Cancellier de Olivo*  
VICE-REITOR – *Alacoque Lorenzini Erdmann*  
PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO – *Felício Wessling Margotti*  
COORDENADOR UAB – *Rogério da Silva Nunes*

**CENTRO SOCIOECONÔMICO**

DIRETORA – *Elisete Dahmer Pfitscher*  
VICE-DIRETOR – *Rolf Hermann Erdmann*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Eduardo Lobo*  
COORDENADORA DE CURSO – *Gabriela Gonçalves Silveira Fiates*  
COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*  
SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Érika Alessandra Salmeron Silva*  
DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*  
*Patrícia Regina da Costa*  
PROJETO GRÁFICO – *Annye Cristiny Tessaro*  
DIAGRAMAÇÃO – *Annye Cristiny Tessaro*  
ILUSTRAÇÃO – *Adriano S. Reibnitz*  
REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Patrícia Regina da Costa*  
ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Eloise Helena Livramento Dellagnelo*



# Apresentação

Prezado estudante,

Seja bem-vindo à disciplina de *Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Nesta disciplina apresentaremos para você importantes temas relacionados a essa área tão importante nas organizações. Tal área pode ser caracterizada como multidisciplinar, já que seu grande objetivo é integrar as percepções e as aspirações dos funcionários de uma organização.

Nossa intenção foi a de elaborar um texto que o ajudará a conhecer um pouco sobre o Desenvolvimento de Recursos Humanos e também o que a contemporaneidade tem trazido para essa área. O texto desta disciplina está dividido em seis Unidades nas quais você verá os seguintes temas.

Na Unidade 1, você conhecerá a abordagem do Desenvolvimento Organizacional, suas origens, pressupostos, modelos de aplicação e também as suas limitações.

Na Unidade 2, você apreciará o tema das relações trabalhistas por meio da história dos movimentos sindicais, principalmente no Brasil, e também os conceitos importantes para a área como convenção, acordos coletivos e negociação.

A Unidade 3 consiste em proporcionar a você a oportunidade de conhecer e refletir sobre importantes mudanças em termos de práticas de gestão pelas quais as organizações vêm passando.

Na Unidade 4, você terá a oportunidade de conhecer a importância da cultura organizacional para a dinâmica das organizações.

Ao finalizar a Unidade 5, você terá condições de refletir sobre importantes críticas a respeito do pensamento dominante na administração, já que nesta Unidade será realizada uma discussão sobre a sociedade gerencial, o mundo-empresa e as limitações próprias do pensamento gerencial.

Finalmente, na Unidade 6, você será levado a refletir sobre as novas possibilidades de desenvolvimento humano que consideram a dimensão da racionalidade substantiva. Você ainda conhecerá a visão de sujeito predominante na Administração e na Psicologia, além das noções de sujeito político e psíquico.

Esperamos que você aproveite tudo que trouxemos e temos certeza de que os assuntos aqui abordados serão de grande valia para a sua vida profissional, assim como para a sua vida pessoal.

Sucesso e bons estudos!

*Professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo*

# Sumário

## Unidade 1 – Desenvolvimento Organizacional – DO

Desenvolvimento Organizacional (DO) .....	13
Teoria do Desenvolvimento Organizacional. ....	13
Origens do Desenvolvimento Organizacional .....	14
Conceitos Básicos do Desenvolvimento Organizacional, as Características e os Objetivos .....	16
Pressupostos Básicos do Desenvolvimento Organizacional .....	18
Desenvolvimento Organizacional e Mudança Organizacional. ....	20
Processo do Desenvolvimento Organizacional .....	21
Modelos de Desenvolvimento Organizacional .....	22
Apreciação Crítica do Desenvolvimento Organizacional: imprecisão no campo ..	28
Resumindo .....	30
Atividades de aprendizagem .....	31

## Unidade 2 – Relações de Trabalho e Condições de Trabalho

Relações de Trabalho e Condições de Trabalho .....	35
Legislação Trabalhista .....	35
As Origens do Movimento Sindical .....	38
História do Movimento Sindical no Brasil .....	39
Conflitos Trabalhistas .....	41
Convenção Coletiva e Acordo Coletivo .....	42
Negociação Coletiva .....	43
Processo de Negociação .....	44
Resumindo. ....	46
Atividades de aprendizagem. ....	47

### **Unidade 3 – Novas Tecnologias de Organização e de Gestão e a Administração de Recursos Humanos**

Novas Tecnologias de Organização e de Gestão e a Administração de Recursos Humanos. . . . .	51
Um Cenário de Mudanças . . . . .	51
Reengenharia . . . . .	52
<i>Downsizing</i> . . . . .	55
Qualidade Total . . . . .	57
Terceirização . . . . .	59
Teletrabalho . . . . .	60
As Equipes Multidisciplinares e Autogerenciáveis . . . . .	62
Administração Participativa. . . . .	63
Gestão do Conhecimento . . . . .	66
Resumindo. . . . .	69
Atividades de aprendizagem. . . . .	70

### **Unidade 4 – Cultura Organizacional**

Cultura Organizacional . . . . .	73
Principais Conceitos . . . . .	73
Níveis da Cultura . . . . .	76
Elementos da Cultura . . . . .	77
Formação da Cultura . . . . .	80
Identificação da Cultura . . . . .	81
Flexibilidade Potencial da Cultura . . . . .	84
Resumindo. . . . .	88
Atividades de aprendizagem. . . . .	89

## **Unidade 5 – Desafios para a Administração de Recursos Humanos Frente às Limitações da Visão Tradicional de Administração**

Desafios para a Administração de Recursos Humanos Frente às Limitações da Visão Tradicional de Administração . . . . .	93
A Ideia do Managerialismo/Gerencialismo em Chanlat (1996) . . . . .	93
Uma Visão Limitada de Administração em Aktouf (1996) . . . . .	100
Resumindo. . . . .	106
Atividades de aprendizagem. . . . .	107

## **Unidade 6 – Por uma Visão Ampla de Desenvolvimento Humano com Base na Racionalidade Substantiva**

Por uma Visão Ampla de Desenvolvimento Humano com Base na Racionalidade Substantiva . . . . .	111
A Visão de Sujeito Predominante na Administração e na Psicologia em Tolfo (2000) . .	111
Sujeito Político e Psíquico em Enriquez (2006). . . . .	114
Teorias Administrativas e Modelos de Homem Correspondentes em Ramos (1984) . .	117
A Racionalidade Substantiva na Prática das Organizações . . . . .	122
Resumindo. . . . .	132
Atividades de aprendizagem. . . . .	133
<b>Referências.</b> . . . . .	134
<b>Minicurriculo.</b> . . . . .	140



# 1

## UNIDADE

# Desenvolvimento Organizacional – DO



Nesta Unidade, você conhecerá a abordagem do Desenvolvimento Organizacional, suas origens, os pressupostos, os modelos de aplicação e também as suas limitações.



# Desenvolvimento Organizacional (DO)

Caro estudante,

Seja bem-vindo à primeira Unidade desta disciplina, a partir de agora você estudará a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, seus conceitos básicos e os pressupostos. Faça uma leitura atenciosa e se precisar de auxílio, não hesite em entrar em contato com o seu tutor, ele está à sua disposição para ajudá-lo no que for preciso.

Então, vamos “arregaçar as mangas” e seguir em busca de conhecimento.

Uma boa leitura e boas reflexões para todos!

## Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Para que possamos pensar em desenvolvimento de pessoas dentro das organizações, vamos percorrer uma série de temas importantes na gestão de recursos humanos que, de certa forma, proporcionaram às pessoas e às organizações algum tipo de crescimento. Nesse sentido, vamos partir de algumas abordagens mais tradicionais da gestão até chegarmos a questões e temas mais críticos e contemporâneos.

Desse modo, o primeiro tema que vamos tratar é o Desenvolvimento Organizacional (DO). Como vocês perceberão, essa é uma abordagem da gestão que reconhece que a efetivação de processos de mudança em organizações requer atenção especial ao comportamento das pessoas. Para entender essa prática, vários modelos de intervenção são propostos e algumas limitações, no entanto, as possibilidades de intervenção no comportamento humano também serão tratadas.

## Origens do Desenvolvimento Organizacional

A intensa concorrência no ambiente corporativo tem exigido das organizações esforços crescentes em aprendizado e planejamento. Nesse cenário turbulento, uma das forças em transformação é o papel exercido pelos profissionais dentro das organizações (CHIAVENATTO, 2000). Assim, nesse contexto de instabilidade e de mudanças surge, a partir da década de 1960, o Desenvolvimento Organizacional (DO), articulando um conjunto de ideias e de teorias a respeito do homem, das organizações e do ambiente. O precursor desse movimento teórico foi Leland Bradford, autor do livro *T-Group Theory and laboratory methods*, de 1964, que realizou, no final dos anos de 1940, as primeiras pesquisas de laboratório sobre o comportamento de grupos e o treinamento em sensibilidade (CHIAVENATO, 2000).

O movimento do Desenvolvimento Organizacional, conforme Chiavenato (2000) desdobrou-se da Teoria Comportamental se opondo à ideia dos defensores do mecanicismo organizacional que trata os processos organizacionais de maneira isolada e estática. Assim, para o autor, os precursores do Desenvolvimento Organizacional adotam uma posição antagônica ao conceito tradicional da organização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os sistemas mecânicos e os sistemas orgânicos. Os sistemas orgânicos tornam as organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles. Tais sistemas desenvolvem uma nova conscientização social dos participantes das organizações, que, contando com sua vivência particular, seu passado pessoal e sua autoconscientização, definem o papel deles em relação à sua organização.

Observe as diferenças entre os dois sistemas que estão listadas no Quadro 1 a seguir:

SISTEMAS MECÂNICOS	SISTEMAS ORGÂNICOS
Ênfase exclusivamente individual e nos cargos da organização.	Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.
Relacionamento do tipo autoridade – obediência.	Confiança e crença recíprocas.
Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.	Interdependência e responsabilidade compartilhada.
Rígidas divisões do trabalho e supervisão hierárquica.	Participação e responsabilidade multigrupal.
Tomada de decisões centralizada.	Tomada de decisões descentralizada.
Controle rigidamente centralizado.	Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade.	Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.

Quadro 1: Diferença entre sistemas mecânicos e orgânicos  
Fonte: Chiavenato (2000, p. 444)

Para Ferreira, Reis e Pereira (2000), o DO não surgiu com a finalidade de solucionar problemas emergenciais ou rotineiros, mas consiste em um projeto de mudança, elevando o nível de eficácia no cumprimento da missão e aumentando de modo consistente o resultado da empresa. Em Chiavenato (2000), o DO busca aplicar o conhecimento e as técnicas de ciências do comportamento humano para melhorar o desempenho das organizações e a vida das pessoas que trabalham nelas. Essa ferramenta de gestão tem como objetivo o estudo do processo de mudança planejada das organizações, que são entendidas como sistemas sociais complexos, caracterizados por processos e estruturas.

Além disso, a emergência do Desenvolvimento Organizacional, também pode ser atribuída, conforme Chiavenato (2000), a vários fatores, tais como:

- A relativa dificuldade encontrada em se operacionalizar os conceitos das diversas teorias sobre a organização, cada qual trazendo uma abordagem diferente e, muitas vezes, conflitante com as demais.
- O aprofundamento dos estudos sobre a motivação humana e sua interferência sobre a dinâmica das organizações.
- A pluralidade de mudanças no mundo, no que tange ao ambiente organizacional, ao tamanho das organizações, à diversificação e à complexidade das novas tecnologias, entre outras.

- A fusão das abordagens estruturalista e comportamental das organizações por meio de uma abordagem sistêmica.

Entre os principais autores de DO, citados por Chiavenato (2000), temos French e Bell (1995), Warren G. Bennis (1969), Beckhard (1969), Conner (1992), Kotter (1996) e Fahey e Randall (1994).

Muito bem, depois de conhecer um pouco sobre as origens do Desenvolvimento Organizacional, você verá os conceitos básicos, as características e os objetivos desse Desenvolvimento. Vamos aos estudos!

## Conceitos Básicos do Desenvolvimento Organizacional, as Características e os Objetivos

**Pedra de toque** – meio, teste ou critério usado para determinar a qualidade ou a genuinidade de algo. Fonte: Houaiss (2009).

A “pedra de toque” do Desenvolvimento Organizacional é a mudança. Se os ambientes científicos, tecnológicos e empresariais fossem estáveis, e os objetivos individuais e organizacionais fossem integrados, não haveria necessidade de DO (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2000). Para Chiavenato (2000), o DO se faz necessário quando verificamos transformações rápidas e inesperadas no ambiente organizacional, crescimento rápido das organizações, necessidade de contínua adaptação na interação entre organização e ambiente. Conforme Bennis (1972), o DO é uma estratégia educacional que visa mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da empresa, de modo que elas possam adaptar-se a novos mercados, tecnologias e desafios. Desse modo, seguem algumas definições de DO.

Para French e Bell (1995), o Desenvolvimento Organizacional refere-se a um esforço de longo prazo, liderado e apoiado pela alta administração para melhorar os processos de visão, aprendizagem e resolução de problemas, por meio do gerenciamento contínuo e cooperativo da cultura organizacional. O conceito de DO conforme Bennis (1972) revela que essa ferramenta consiste em uma resposta à mudança, envolvendo uma complexa estratégia educacional, cuja finalidade é mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da empresa, de modo que elas possam melhor adaptar-se aos novos mercados,

tecnologias e desafios. Para Beckhard (1969), o DO refere-se a um esforço planejado, abrangendo toda a organização com o intuito de aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos procedimentos. Chiavenato (2000) corrobora com esses conceitos ao enfatizar que o DO é um processo planejado de modificações culturais e estruturais, permanentemente aplicado a uma organização, objetivando institucionalizar uma série de tecnologias sociais, de tal forma que a organização fique habilitada a diagnosticar, planejar e programar essas modificações com ou sem assistência externa.

Nesse sentido, Chiavenato (2000) complementa o conceito, salientando que para o DO toda mudança envolve certa importância e gera considerável impacto no ambiente, nos processos organizacionais ou no comportamento das pessoas.

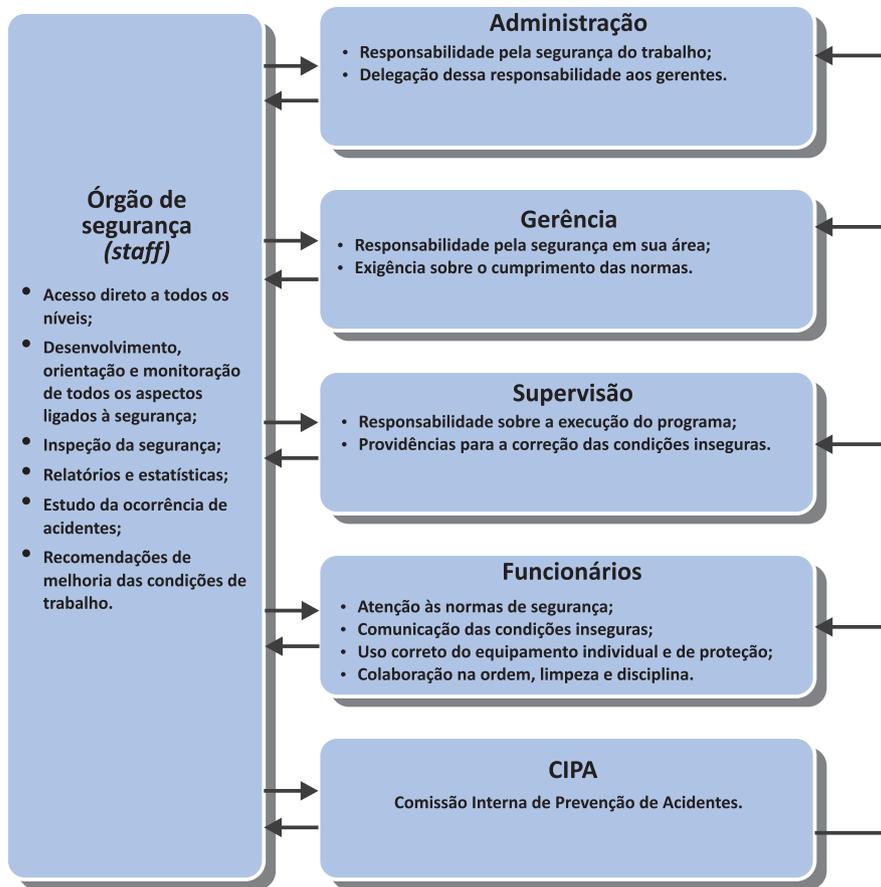


Figura 1: Segurança como responsabilidade de linha e função de staff

Fonte: Chiavenato (2009, p. 151)

Para Chiavenato (2000), a definição de DO pressupõe algumas características, observe:

- foco na organização como um todo – busca o trabalho conjunto de toda a organização para dirimir problemas e aproveitar as oportunidades;
- orientação sistêmica – enfatiza o relacionamento de toda a empresa entre si;
- agente de mudança – utiliza agentes internos ou externos para impulsionar as mudanças;
- solução de problemas – focaliza a solução de problemas reais e não apenas os discute teoricamente;
- retroação – estimula a prática do *feedback*;
- orientação contingencial – não segue um procedimento rígido, pelo contrário é situacional e orientado para as contingências;
- desenvolvimento de equipes – o DO é feito por meio de equipes; e
- enfoque interativo – as comunicações e as interações fundamentam o DO.

De acordo com diferentes autores que tratam do assunto, o DO congrega os seguintes objetivos:

- criação de um senso de identificação das pessoas com a organização e o compartilhamento de objetivos comuns;
- desenvolvimento do espírito de equipe por meio da integração e da interação das pessoas; e
- aprimoramento da percepção comum sobre o ambiente externo com a finalidade de facilitar a adaptação de toda a organização.

## Pressupostos Básicos do Desenvolvimento Organizacional

Segundo Chiavenato (2000), o Desenvolvimento Organizacional tem como objetivo dar luz ao que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização, tornando-a mais eficaz e adaptada às

mudanças, dessa maneira concilia os objetivos dos grupos com os objetivos e as metas da organização. Ainda para o autor, o DO exige a participação ativa de todos os elementos que serão sujeitos ao seu processo. Assim, para esse autor, os pressupostos básicos que acompanham o Desenvolvimento Organizacional são:

- a constante e rápida mutação do ambiente – há intensas mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais e políticas que influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações;
- a necessidade contínua de adaptação – os indivíduos, as organizações e a sociedade são sistemas dinâmicos e vivos, necessitando constantemente de ajustamentos e reorganização para garantir a sobrevivência;
- a interação entre indivíduo e organização – a organização é um sistema social, assim o DO parte da ideia de que o ser humano é dotado de aptidões para a produtividade que podem permanecer inativas se o contexto em que trabalha é restritivo e hostil, impedindo o crescimento de suas potencialidades;
- a mudança organizacional deve ser planejada – para mudar uma empresa é necessário mudar a empresa toda envolvendo todos os membros da organização em compromisso conjunto e planejado;
- a necessidade de participação e comprometimento – a mudança planejada é uma conquista coletiva e não o resultado do esforço de poucos;
- a variedade de modelos e estratégias de DO – não há uma estratégia ideal nem ótima para o DO, mas sim modelos e estratégias mais ou menos adequados para determinadas situações ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do diagnóstico efetuado; e
- o DO é uma resposta às mudanças – é um esforço educacional que visa mudar atitudes, valores, comportamentos da organização de tal maneira que ela possa se adaptar às demandas ambientais.

E então, você está entendendo bem o que estamos abordando? Se surgir alguma dúvida, lembre-se de que estamos à sua disposição para auxiliá-lo no que for necessário.

Você pode também reler o texto para obter total compreensão, pois é contraproducente continuar sua leitura se surgir alguma dúvida.

## Desenvolvimento Organizacional e Mudança Organizacional

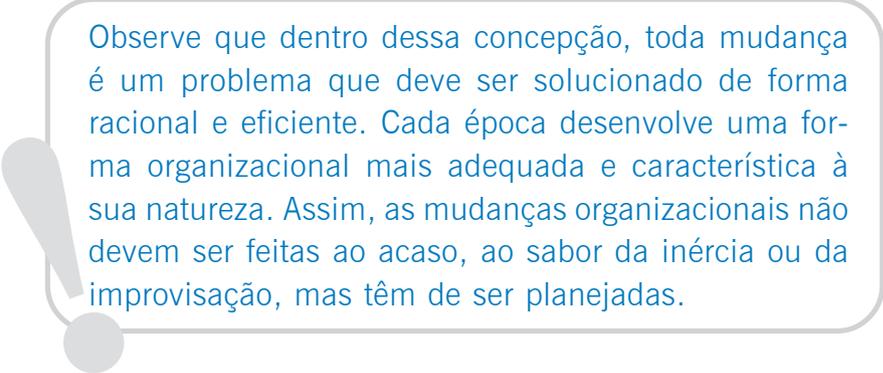
A velocidade com que ocorrem as mudanças exige das organizações capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização. As forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudança em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna.

As tentativas de mudança interna podem ser conscientemente planejadas para que o ajustamento às novas condições externas se processe com a mínima perturbação do equilíbrio estrutural existente dentro da organização. As forças endógenas que criam necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional entre as atividades, as interações, os sentimentos e os resultados de desempenho no trabalho. Essas forças de mudança representam condições de equilíbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organização.

Segundo Chiavenato (2000), o Desenvolvimento Organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança.

**Exógena** – que provém do exterior, que se produz no exterior (do organismo, do sistema), ou que é devido a causas externas. Fonte: Houaiss (2009).

**Endógena** – que se origina no interior do organismo, do sistema, ou por fatores internos; endógene. Fonte: Houaiss (2009).



Observe que dentro dessa concepção, toda mudança é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente. Cada época desenvolve uma forma organizacional mais adequada e característica à sua natureza. Assim, as mudanças organizacionais não devem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas têm de ser planejadas.

## Processo do Desenvolvimento Organizacional

Para Chiavenato (2000), o DO constitui um processo de longo prazo para mudar uma organização que pode continuar indefinidamente e requer o apoio da alta administração. Kotter (*apud* CHIAVENATO, 2000) relata que são necessárias oito etapas para a implantação do programa específico de DO, que, resumidamente, podem ser assim definidas:

- Decisão da alta direção em utilizar o DO e a escolha de consultor externo para coordenar o processo.
- Diagnóstico inicial por meio do qual a direção da organização reúne-se com o consultor externo para definir o programa ou o modelo de DO adequado.
- Levantamento de dados por meio de pesquisa para conhecer o ambiente interno, avaliar o clima organizacional e obter dados sobre os problemas comportamentais.
- Retroação de dados e confrontação, grupos de trabalho são criados para avaliar os dados obtidos, localizar problemas e estabelecer prioridades de mudança.
- Planejamento de ação e solução dos problemas, os grupos utilizam os dados para fazer recomendações sobre as mudanças necessárias para resolver os problemas da organização.
- Desenvolvimento de equipes, durante as reuniões, o consultor encoraja a formação de grupos e equipes para que

cada um deles examine como os participantes trabalham juntos e interagem entre si.

- Desenvolvimento intergrupal, os grupos fazem reuniões de confrontação para alcançar melhor relacionamento intergrupal.
- Avaliação e acompanhamento, o consultor ajuda a empresa a avaliar os resultados de seus esforços de mudança e desenvolve outros programas por meio da retroação dos dados.

## Modelos de Desenvolvimento Organizacional

A seguir, você conhecerá alguns dos modelos de Desenvolvimento Organizacional importantes, pois nas organizações, atualmente, são exigidas alterações estruturais e comportamentais, por isso a existência desses modelos.

O DO exige alterações estruturais na organização formal e alterações comportamentais, conjuntamente. Existe nos estudos organizacionais uma tendência de fusão entre os aspectos estruturais e comportamentais, a qual pode ser observada com a Teoria dos Sistemas, por exemplo. Nesse sentido, diferentes Modelos de Desenvolvimento Organizacional foram elaborados, enfatizando aspectos por vezes comportamentais, estruturais ou ambos. Tendo em vista a importância de uma visão que integre ambas as perspectivas, comportamental e estrutural, apresentamos em seguida três importantes modelos de DO.

### Modelo *Managerial Grid* de Blake e Mouton (1987)

O *Managerial Grid* (Grade Gerencial) de Blake e Mouton (1987) é uma grade composta de dois eixos que representam as duas principais preocupações de todo administrador: o eixo horizontal da *gride* representa a preocupação com a produção e o eixo vertical representa a preocupação com as pessoas. Ambos estão divididos em nove graus, sendo que o grau um representa a mínima preocupação e o

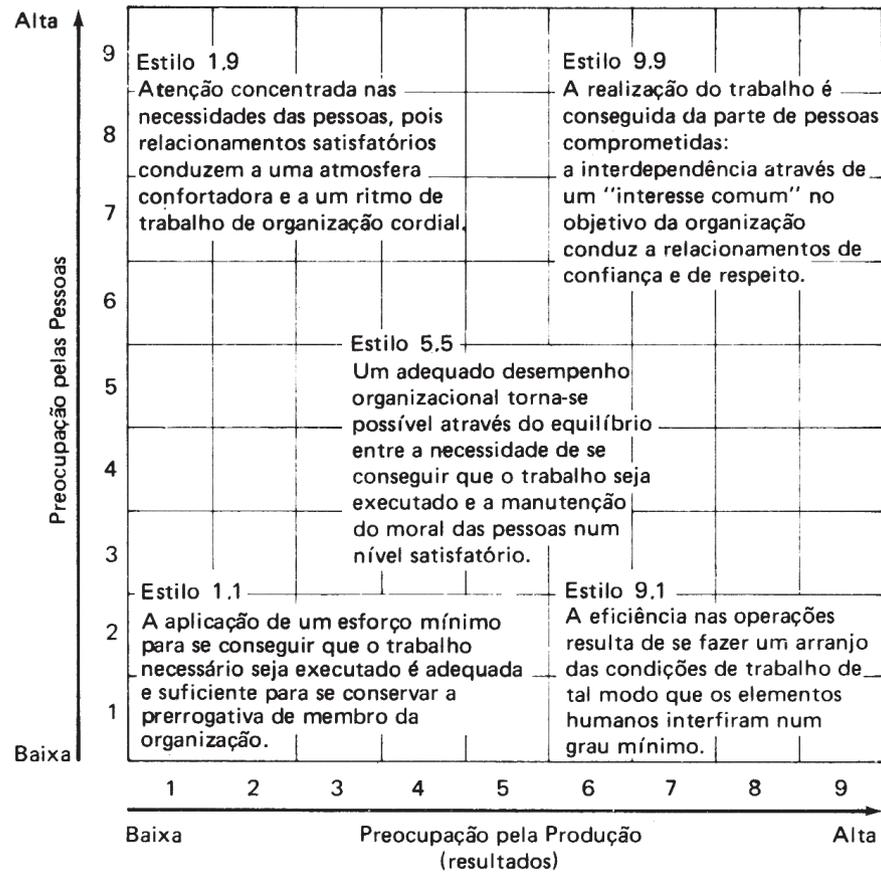
grau nove representa a preocupação máxima com algumas daquelas duas variáveis. A análise da tecnologia de DO adotada pelos autores pressupõe o entendimento de dois conceitos importantes:

- O *Excellence Gap*: consiste na análise global da empresa no que tange à discrepância com relação ao seu padrão de excelência.
- A Rubrica da Excelência Empresarial: consiste na avaliação das funções da empresa segundo determinadas perspectivas e orientações, a fim de avaliar o desempenho ou o comportamento da organização.

O Modelo do *Grid* baseia-se em uma tecnologia integrada e pré-programada de DO, no qual a mudança organizacional tem início com a mudança individual como um mecanismo de descongelamento prévio. Conforme colocado anteriormente, essa ferramenta é uma grade composta de dois eixos:

- Eixo horizontal do *Grid*: representa a preocupação com a produção, sendo uma série contínua de nove pontos, na qual nove significa elevada preocupação com a produção e um significa baixa preocupação com a produção.
- Eixo vertical do *Grid*: representa preocupação com as pessoas, também nesta série de nove pontos, o nove é o grau elevado e o um significa o grau baixo de preocupação com as pessoas.

## TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O)



O *MANAGERIAL GRID* (GRADE GERENCIAL)

Figura 2: O *Grid* gerencial  
 Fonte: Blake e Mouton (1987, p. 13)

O Desenvolvimento Organizacional baseado no *Managerial Grid* proposto por Blake e Mouton é realizado por meio de seis fases que começam com um laboratório de treinamento e terminam com um programa de ação de solução de problemas que visa modificar o funcionamento da organização ao nível pretendido. As seis fases são apresentadas a seguir:

- Treinamento por meio de seminários;
- Desenvolvimento do trabalho em equipe;
- Desenvolvimento intergrupar;
- Desenvolvimento de um modelo estratégico ideal;

- Implementação do modelo estratégico ideal; e
- Avaliação dos resultados.

## Modelo de Lawrence e Lorsch (1972)

Esse é um modelo de diagnóstico e de ação e tem como referência os conceitos de diferenciação e integração e de **defrontamentos**. É composto por quatro estágios: diagnóstico, planejamento da ação, implementação da ação e níveis de mudança. Para os autores, uma organização supõe a coordenação de diversas atividades individuais que resultam em ações planejadas com o ambiente. Essas atividades provocam a diferenciação, o que conduz à necessidade de integração, veja a Figura 3.

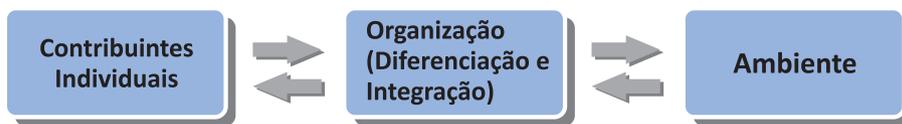


Figura 3: Os defrontamentos em uma organização para realizar as transações planejadas com o ambiente

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2000)

Observe que a diferenciação exige a integração, uma vez que as referentes partes trabalham conjuntamente exercendo trocas com o ambiente.

Segundo Lawrence e Lorsch (1972), estas são as fases do processo de Desenvolvimento Organizacional:

- **Diagnóstico:** envolve inicialmente o levantamento do defrontamento entre organização e seu ambiente, objetivando alterações estruturais necessárias. O diagnóstico da situação real e da situação desejada determina a direção para o DO, que deve partir da situação real para a situação desejada.
- **Planejamento da ação:** a segunda fase do modelo é o planejamento da ação da mudança que permitirá a alteração requerida. Aqui se delineiam os métodos de mudança, a sequência necessária etc., no sentido de modificar o desempenho do sistema para a direção desejada.

O conceito de defrontamento, segundo Chiavenato (2000), refere-se às trocas de recursos entre as pessoas dentro das organizações. Nesse intercâmbio, são desenvolvidos contratos psicológicos (defrontamentos) entre pessoas e sistemas, nos quais prevalece a reciprocidade.

**Follow-up** – significa o acompanhamento de processos, ou de medidas planejadas, com o objetivo de verificar se estão sendo executados da forma prevista. Fonte: Lacombe (2009).

- **Implementação da ação:** é a fase do modelo na qual se obtém o comprometimento das pessoas e se abastece a mudança dos recursos necessários. Faz-se também o acompanhamento do processo – *follow-up*.
- **Avaliação:** a avaliação é a fase que fecha o processo do DO e pode alterar o diagnóstico, o que leva a novos levantamentos, planejamento e nova implementação etc. O processo ganha dinâmica própria, passando a ver-se sem necessidade de interferência externa.

## Modelo 3D: eficácia gerencial de Reddin (1975)

O modelo proposto por Reddin (1975), denominado Teoria 3D, baseia-se na eficácia gerencial na qual o administrador é solicitado a ser eficaz em uma variedade de situações e sua eficácia é medida na proporção em que atua no processo de mudança. Assim, Reddin (1975) diferencia o gerente eficiente e o gerente eficaz, alegando que a única tarefa do administrador é a de ser eficaz. Os principais conceitos do modelo são:

- Eficácia gerencial – a ser avaliada em termos de resultado, ou seja, é avaliada por aquilo que o gerente alcança e não por aquilo que ele faz.

GERENTE EFICIENTE	GERENTE EFICAZ
Faz as coisas de maneira certa;	Faz as coisas certas;
Resolve os problemas;	Produz alternativas criativas;
Cuida dos recursos;	Otimiza a utilização dos recursos;
Cumpre seu dever; e	Obtém resultados; e
Reduz custos.	Aumenta lucros.

Quadro 2: Eficácia gerencial  
Fonte: Chiavenato (2000, p. 480)

- Estilos gerenciais – para a Teoria 3D, o comportamento gerencial é composto de dois elementos básicos: a tarefa a realizar e as relações com as pessoas. Há gerentes orientados para a tarefa (OT) e gerentes orientados para as relações (OR). Os estilos gerenciais subdividem-se em:

- básicos (integrado, dedicado, relacionado e separado);
  - menos eficazes (de transação, autocrata, missionário e desertor); e
  - mais eficazes (executivo, autocrata benevolente, promotor e burocrata).
- Habilidades gerenciais básicas, as quais podem ser resumidas em:
    - sensibilidade situacional – capacidade para diagnosticar situações e as forças que jogam na situação;
    - flexibilidade de estilo – capacidade de se adequar às forças em jogo; e
    - destreza de gerência situacional – capacidade de modificar a situação desejada.
  - Condições básicas de aplicação da Teoria 3D:
    - a mudança organizacional é o processo de reunir gerentes em diferentes combinações para a troca de ideias em clima de confiança, objetivando o alcance da eficácia;
    - o programa 3D não dá uma direção, mas propõe que se considere a eficácia como valor central;
    - os executivos não aplicam tudo o que sabem, por isso, a ideia é dar aos executivos a oportunidade de aplicar seu conhecimento;
    - a mudança deve envolver todas as unidades da organização; e
    - a flexibilidade é condição necessária para a mudança.
  - Relação entre eficácia e situação – as situações administrativas podem ser visualizadas como campos de forças exercidas pelos subordinados, colaboradores, organização e tecnologia.

## Apreciação Crítica do Desenvolvimento Organizacional: imprecisão no campo

De acordo com Chiavenato (2000), o DO proporcionou aos estudos em administração uma literatura ampla e variada de abordagens sobre gestão. Contudo, o DO, muitas vezes, é visto apenas como uma embalagem nova para os tradicionais princípios da Teoria Comportamental. Com a crise das Relações Humanas e das teorias comportamentalistas, o DO passou a ser a saída para o aumento da eficácia organizacional. Desse modo, conforme Chiavenato (2000), as principais críticas ao DO são as seguintes.

- Existem alguns mitos criados a respeito do Desenvolvimento Organizacional.
  - O mito da disciplina: devido a algumas áreas de conhecimento que o DO vem absorvendo, como o treinamento da sensibilidade, entre outros, alguns autores chegam a acreditar que seja uma disciplina perfeitamente delimitada, independente e baseada no método científico.
  - O mito das variáveis não pesquisáveis: devido à dificuldade que há em pesquisas nos programas de DO chega-se a uma conclusão contraditória já que o DO é baseado em conhecimento científico, porém é difícil de ser cientificamente comprovado.
  - O mito da novidade: por atualizar métodos antigos e renomeá-los, além de utilizá-los em outras áreas, o DO parece ser uma técnica nova que facilita muito o processo de mudança.
  - O mito da eficácia aumentada: os autores dessa ferramenta dizem que suas técnicas aumentam e muito a eficácia das organizações, porém, como os resultados de pesquisas são difíceis, eles podem ser discutidos.
- Imprecisão no campo do Desenvolvimento Organizacional: o desenvolvimento de pesquisas de laboratório sobre o comportamento de grupos e outras formas de ações para aumentar a interação entre os indivíduos contribuiu para o

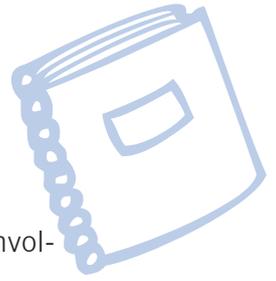
surgimento do Desenvolvimento Organizacional, que passou a ser um código para designar programas e atividades originadas de várias tendências, dentro de uma nova abordagem de educação e treinamento. Essa imprecisão no campo do DO dificulta a sua definição. As várias conceituações concordam que o DO tem como objetivo a integração das necessidades dos indivíduos e da organização, considerando como necessidades da organização a capacidade de adaptação frente às mudanças ambientais, para garantir aumento de produtividade, identificação e lealdade dos participantes. De outro lado, o indivíduo sofre dentro da organização, de sentimentos de inautenticidade, solidão e de falta de poder. O DO pretende satisfazer a essas necessidades pessoais, incentivando nos indivíduos certas habilidades sociais, maior abertura e relacionamento interpessoal. Dentro desse extenso panorama, dificilmente o campo do DO poderá ser adequadamente delimitado.

- Ênfase na Educação “Emocional”: o DO focaliza o treinamento de habilidades no relacionamento interpessoal, tendo por base as ciências do comportamento. Ele não se preocupa com as habilidades de direção, mas apenas com as técnicas de relações humanas. Porém, ao dar ênfase ao treinamento da sensibilidade em laboratório e ao fundamentar-se nas ciências do comportamento, o DO corre o perigo de se transformar numa técnica terapêutica afastada dos objetos de organização.
- Aplicações distorcidas do Desenvolvimento Organizacional: os dirigentes das organizações possuem poder e elevado *status* social e econômico. Contudo, quando a legitimidade baseada nesse poder fica abalada, os dirigentes recorrem a algumas estratégias para manter ou melhorar seu status quo. Em muitos casos, o DO tem sido usado como um instrumento para assegurar tais objetivos e sua utilização decorre do efeito demonstração, visando muito mais à legitimação externa e seus efeitos sobre a imagem pública da organização do que propriamente à legitimação interna.

**Inautenticidade** – qualidade, condição ou caráter de inautêntico; ausência de autenticidade. Fonte: Houaiss (2009).

**Status quo** – o estado antes. Fonte: Houaiss (2009).

## Resumindo



Conforme pudemos perceber nesta Unidade, o Desenvolvimento Organizacional é uma abordagem de mudança para as organizações, a qual enfatiza fundamentalmente o comportamento das pessoas. Essa abordagem pressupõe o planejamento da mudança organizacional de maneira sistemática, por meio de um processo que envolva todos nas organizações, buscando o comprometimento da alta direção, a participação dos empregados e o apoio de consultores externos. Apesar de não aparecer explicitamente hoje em dia em muitos textos e práticas de gestão, podemos observar que as ideias do Desenvolvimento Organizacional continuam sendo aplicadas. Apesar da forte crença na possibilidade de intervenção no comportamento humano por parte de alguns autores, não podemos deixar de salientar que existem limitações a essa abordagem, a qual, muitas vezes, aparece como uma alternativa que pode ser considerada mágica para a solução de problemas de mudança nas organizações.

Chegamos ao final da primeira Unidade, agora, você pode conferir o que aprendeu respondendo às atividades propostas a seguir. Se surgirem dúvidas, não hesite em entrar em contato com o seu tutor, pois ele está à sua disposição para auxiliá-lo.

Você também pode pesquisar em outras fontes, não se atenha apenas ao que informamos nesta Unidade, seja um pesquisador.

Bons estudos!



## Atividades de aprendizagem

1. Como você relaciona as etapas do processo de Desenvolvimento Organizacional, sugerido por Kotter (*apud* CHIAVENATO, 2000), e os três modelos de DO destacados nesta Unidade? É possível identificar relações entre essas etapas e as características de cada Modelo ou as fases apresentadas por seus autores?
2. Cite e explique uma das limitações ou das críticas existentes em relação à prática do Desenvolvimento Organizacional.



# 2

## UNIDADE

# Relações de Trabalho e Condições de Trabalho



Nesta Unidade, você conhecerá o tema das relações trabalhistas por meio da história dos movimentos sindicais, principalmente no Brasil e, também, por meio do aprofundamento de conceitos importantes para a área como convenção, acordo e negociação coletivos.



# Relações de Trabalho e Condições de Trabalho

Caro estudante,

As relações entre empresas e seus empregados vão se alterando significativamente durante a história, demonstrando um reconhecimento crescente por parte das empresas com relação à necessidade em tratar dignamente as pessoas. Esse foi um processo relativamente lento, envolveu conflitos, tensões, mas certamente provocou amadurecimentos.

Nas próximas páginas você terá uma ideia sobre os temas que envolveram essa história, conhecerá uma perspectiva mais tradicional, voltada para o atendimento de aspectos legais, até chegar às questões que vêm se ampliando em termos de relações entre a empresa e seus empregados.

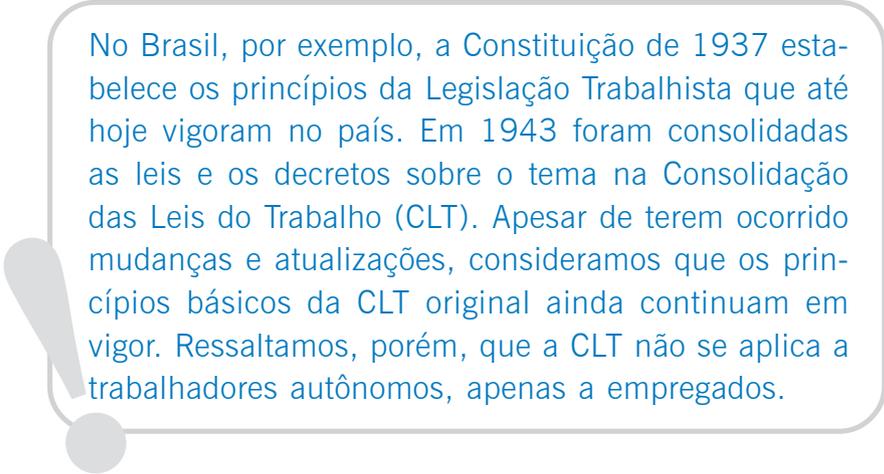
Então, mãos à obra.

## Legislação Trabalhista

A preocupação e regulamentação dos direitos dos trabalhadores tende a ser resultado de um processo de tensões, disputas, acordos entre interesses sociais, empresariais e dos funcionários. Para Bohlander, Snell e Sherman (2009), os direitos do funcionário são garantias de tratamento justo que eles esperam receber para a proteção de seu *status* no emprego. Essas expectativas tornam-se direitos quando são concedidas aos funcionários pelos tribunais, pelas legislaturas ou pelas empresas. Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2009), no Brasil, encontra-se na Consolidação das leis de Trabalho (CLT), a regulamentação estatal para proteção tanto do trabalhador quanto das empresas nas relações de trabalho. Alguns direitos impor-

tantes dos trabalhadores podem ser destacados como: liberdade de trabalho, dispensa com justa causa, descanso remunerado, férias, pagamento por horas extras de trabalho, dentre outros.

De acordo com Lacombe (2005), foi somente com a Revolução Industrial, ocorrida no final do Século XVIII, é que a regulamentação das relações de trabalho tornou-se uma preocupação maior na sociedade. Porém, conforme o autor, somente no início do Século XX é que começam a aparecer as primeiras legislações sobre o assunto.



No Brasil, por exemplo, a Constituição de 1937 estabelece os princípios da Legislação Trabalhista que até hoje vigoram no país. Em 1943 foram consolidadas as leis e os decretos sobre o tema na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Apesar de terem ocorrido mudanças e atualizações, consideramos que os princípios básicos da CLT original ainda continuam em vigor. Ressaltamos, porém, que a CLT não se aplica a trabalhadores autônomos, apenas a empregados.

Encontra-se do artigo 7º ao artigo 11 da Constituição Federal de 1988 as bases dos princípios trabalhistas em vigor no Brasil. Eles estabelecem, de maneira geral o seguinte.

- No artigo 7º: direitos dos trabalhadores (proteção a despedida sem justa causa, fundo de garantia por tempo de serviço, 13º salário, remuneração do trabalho noturno superior ao diurno, repouso semanal remunerado, licença à gestante, dentre outros);
- No artigo 8º: regras gerais para livre associação profissional ou sindical;
- No artigo 9º: direito de greve;
- No artigo 10º: participação em colegiados de órgãos públicos; e
- No artigo 11: eleição do representante dos empregados para empresas com mais de 200 empregados. (BRASIL, 1988).

Conforme Lacombe (2005), as sentenças e acórdãos da Justiça do trabalho tendem, em muitos casos, a ter boa vontade com os

empregados, partindo do princípio de que é preciso compensar a superioridade econômica do empregador, dando ao empregado uma superioridade jurídica. Ainda, para o autor, no direito do trabalho, os fatos são mais importantes do que os documentos. Assim sendo, um empregado sempre pode alegar ter assinado um documento sob coação, não representando efetivamente sua expressão espontânea ou a veracidade dos fatos.

Ressaltamos ainda que toda relação empregatícia envolve dois elementos fundamentais: um legal, caracterizado pelo contrato de trabalho e um psicológico, caracterizado pelas expectativas recíprocas do indivíduo e da organização, ou seja, por aquilo que cada um espera do outro. De acordo com a CLT, o empregado é a pessoa física que presta serviços remunerados não eventuais ao empregador, sob a dependência desse empregador. Para que se caracterize um contrato de trabalho, a atividade desenvolvida deve ser habitual, remunerada e de natureza contínua (LACOMBE, 2005).

Para Chiavenato (2009), o objetivo da legislação do trabalho é o de limitar a autonomia contratual (liberdade das partes quando se faz o contrato de trabalho) mediante normas imperativas, e o de determinar a incorporação a esses contratos de trabalho nas condições estipuladas em negociações coletivas, ou seja, negociações que são feitas entre um sindicato de trabalhadores (categoria profissional) e uma empresa ou entre um sindicato de trabalhadores e um sindicato de empresas. Conforme o autor, em países que alcançaram considerável desenvolvimento socioeconômico e possuem regime democrático de governo, nos quais os sindicatos são fortes, a intervenção do Estado via legislação trabalhista é reduzida, a fim de proporcionar ao sindicato uma tarefa maior nas relações de trabalho por meio da negociação coletiva. Inversamente, nos países economicamente em nível de subdesenvolvimento ou em vias de desenvolvimento e, conseqüentemente, por não haver industrialização, os sindicatos são ainda inexpressivos e pouco atuantes, e a legislação trabalhista tende a ser mais intervencionista.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), as condições sociais, econômicas, políticas e culturais do Brasil retardaram o movimento sindical organizado. Até o início do Século XX, a realidade brasileira era a de um país subdesenvolvido, agrícola, monoculturista e recém-saído da atividade baseada no trabalho escravo. Somente depois de 1940 é que ingressou na fase da industrialização com o

Leia mais sobre a indústria siderúrgica no Brasil em: <[http://acobrasil.org.br/site2015/siderurgia\\_brasil.html](http://acobrasil.org.br/site2015/siderurgia_brasil.html)>. Acesso em: 13 jun. 2016.



surgimento da **usina siderúrgica de Volta Redonda**. Mesmo antes de 1930, o Estado legislou esporadicamente sobre direito do trabalho. Contudo, a legislação do trabalho no Brasil nasceu realmente como sistema a partir da Revolução de 1930, com Getúlio Vargas. Segundo o autor, o Estado precisava de sindicatos para completar o sistema e, como existiam poucos sindicatos, coube ao Ministério do Trabalho, então estruturado, estimular a criação de sindicatos, identificar os líderes sindicais e prepará-los para o emergente papel. Conforme Chiavenato (2009), o fenômeno do **peleguismo** é consequência dessa política de atrelamento que dura até os dias atuais.

## As Origens do Movimento Sindical

**Peleguismo** – no sindicalismo, pelego é aquele “companheiro” [ou líder] que se deixou levar pelas insistências patronais ou que se desviou da verdadeira luta da classe a favor dos opressores. Fonte: Revista O Viés (2011).

As transformações econômicas, políticas e sociais advindas da Revolução Industrial, Século XVIII, tais como expansão do mercado doméstico; pressão populacional; concorrência de preço; pressão sobre os salários; e desumanas condições de trabalho levaram os trabalhadores do sistema fabril a se unirem em busca de proteção mútua (CHIAVENATO, 2009). Tal fato não se deu sem a resistência e a perseguição por parte do Estado, já que os sindicatos foram vistos como conspirações criminosas. Assim, de reação contra as péssimas condições de trabalho, o sindicalismo evoluiu para uma representação legítima dos direitos e expectativas das classes trabalhadoras.

Para Gramsci (*apud* CHIAVENATO, 2009), os sindicatos são organizações proletárias específicas do período da história dominada pelo capital. Ainda, segundo o autor, o sindicalismo não pode ser instrumento de renovação radical da sociedade, uma vez que organiza os operários não como produtores, mas sim como assalariados a serviço da propriedade privada. Para Chiavenato (2009), como organização, o sindicato é uma agremiação voltada para a defesa dos interesses comuns de seus membros. Existem os sindicatos de empregados ou trabalhadores e os sindicatos patronais ou de empregadores. Não obstante, ainda nos dias atuais, o movimento sindical enfrenta transformações influenciadas pela realidade econômica atual. Segundo Ramalho (2000), o movimento sindical, visto como um poder político de resistência às formas de controle e de dominação estabelecida pelo modelo capitalista de produção, tem sido duramente atingido pelas

mudanças de um mundo capitalista globalizado, no qual as empresas impõem aos trabalhadores a precarização das garantias e direitos do trabalho e uma grande instabilidade no emprego.

Muito bem, se tiver alguma dúvida sobre o que leu até aqui, pare, volte e releia, pois é muito importante que você compreenda bem o que foi abordado para poder continuar seus estudos. Se ainda assim persistirem as dúvidas, entre em contato com o seu tutor, ele está à sua disposição para auxiliá-lo.

## História do Movimento Sindical no Brasil

No Brasil em 1812 surge em Pernambuco a Associação dos Estivadores, primeira associação profissional do país. A primeira Constituição Brasileira, datada de 1824, proibiu a existência de organizações profissionais em todo o território nacional. Em 1858, no Rio de Janeiro, os tipógrafos fizeram a primeira greve no Brasil. Contudo, é a partir de 1888, ano da abolição da escravatura, que foi dado um impulso nas tentativas de associativismo. Tal fato se deu devido à chegada dos imigrantes, que traziam ideias e experiências nessa área, mas, principalmente, como forma de manter e de incentivar a estabilização deles em território brasileiro. Assim, fica garantido o direito de associação na Constituição de 1891. Em 1903, o Decreto n. 979 autorizou a criação de sindicatos rurais, o que não produziu a eficácia esperada pelos governantes da época, transformando-se, praticamente, em *letra-morta* (BRASIL, 1903).

O movimento operário brasileiro viveu anos de fortalecimento entre 1917 e 1920, quando as principais cidades brasileiras foram sacudidas por greves. Uma das mais importantes foi a greve de 1917 em São Paulo, em que 70 mil trabalhadores cruzaram os braços exigindo melhores condições de trabalho e aumentos salariais. A greve durou uma semana e foi duramente reprimida pelo governo paulista. O governo brasileiro reprimiu o movimento sindical, justificando que o movimento operário era artificialmente controlado por lideranças estrangeiras radicais que iludiam o trabalhador nacional. Em 1930, o

Neste caso, trata-se de uma lei que não se toma em consideração, ou seja, lei que não é cumprida.



Leia sobre a história do Sindicalismo no Brasil em:

< <http://www.sintet.ufu.br/sindicalismo.htm> > .  
Acesso em: 13 jun. 2016.

Governo Federal criou o Ministério do Trabalho e em 1931 regulamentou, por decreto, a **sindicalização das classes patronais e operárias**.

Para Santana (1998), após o Golpe Militar de 1964, o país viveu um período de intervenção, repressão e desmonte do sindicalismo mais combativo. Muitas lideranças sindicais desapareceram sob regime militar, o qual incentivou um sindicalismo assistencialista e submisso. A retomada das mobilizações apenas se deu em 1978/1979, com as greves do ABC paulista. Essas greves, aliadas à crise econômica crescente, forçaram a abertura política no país. O sindicalismo, urbano e rural, a partir dessa época, passou a estar mais presente na cena política brasileira, lutando pela anistia, pela constituinte, por eleições diretas e pela democracia.

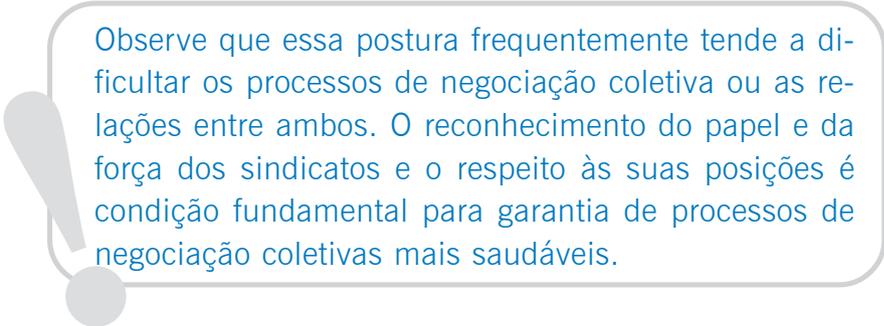
No cenário político mais amplo, a reemergência do movimento dos trabalhadores acabou estremecendo os arranjos políticos da transição para o regime democrático que ia sendo pensado sem eles. Essa ascensão foi marcada pelo surgimento do que se convencionou chamar de “novo sindicalismo”. Caracterizado por práticas que indicariam sua novidade no interior da história sindical brasileira, mais do que representar uma etapa no processo organizativo e de luta dos trabalhadores em nosso país, esse sindicalismo seria uma ruptura com as práticas estabelecidas no passado (SANTANA, 1998).

Conforme Lacombe (2005), a Constituição de 1988 manteve a chamada unicidade sindical com a proibição de criação de mais de uma entidade sindical para a mesma categoria profissional na mesma região. O referido documento determinou também que cabe ao sindicato a defesa dos direitos e dos interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive as questões judiciais. O sistema sindical brasileiro, segundo Chiavenato (2009), é composto por sindicatos associados em Federações Estaduais. Cada Federação é composta por no mínimo cinco entidades sindicais, elas, por sua vez, se remetem as confederações que são associações sindicais de âmbito nacional, sendo compostas por no mínimo três federações de sindicatos de empregados ou empregadores (Ex: Confederação Nacional da Indústria – CNI e Confederação Nacional dos Trabalhadores da Indústria – CNTI).

Para Lacombe (2005), a ação dos sindicatos ajuda a melhorar os níveis de salários, uma vez que eles atuam para defender os interesses dos empregados da categoria que representam. Com isso, barganham com as empresas muitas vezes mais do que ela pode conceder na tentativa de melhorar as condições de remuneração do fator

trabalho, o que pode gerar para empresa, no longo prazo, diminuição da rotatividade de pessoal e aumento de produtividade.

De acordo com Lacombe (2005), o comportamento dos sindicatos depende muito da forma como os administradores conduzem a empresa. Quando as empresas buscam cultivar relações amistosas com os representantes dos empregados, elas podem obter determinados benefícios. Acreditamos que um clima de confiança recíproca seja sempre válido nas relações de trabalho. Geralmente essa atitude está embutida na cultura e, conseqüentemente, nas políticas e nos procedimentos da empresa. Para Lacombe (2005), os sindicatos dos empregados buscam fundamentalmente defender e garantir os interesses dos empregados. Na maioria das vezes, eles lutam por melhores remunerações, benefícios e boas condições de trabalho. Os sindicatos representam uma fonte de poder dentro das empresas e isso, muitas vezes, é combatido por muitos administradores.



Observe que essa postura frequentemente tende a dificultar os processos de negociação coletiva ou as relações entre ambos. O reconhecimento do papel e da força dos sindicatos e o respeito às suas posições é condição fundamental para garantia de processos de negociação coletivas mais saudáveis.

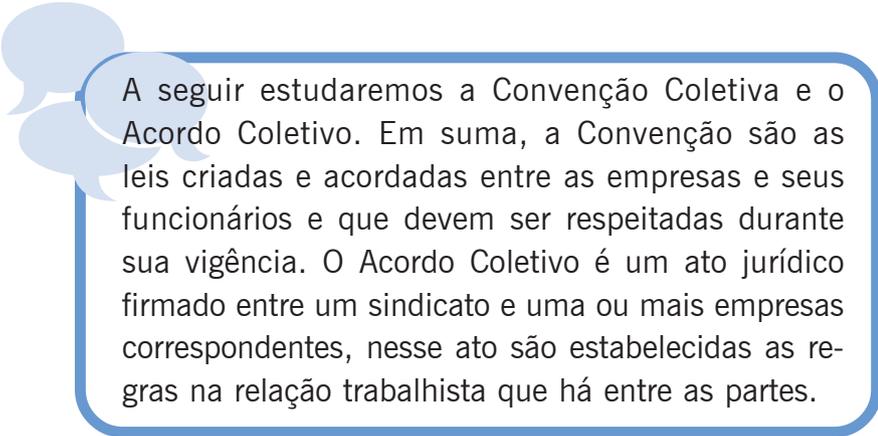
## Conflitos Trabalhistas

Para muitos autores da área de administração, um dos aspectos críticos da Gestão de Recursos Humanos é a existência de conflitos trabalhistas. No entanto, muitos também afirmam que esses conflitos, quando adequadamente solucionados e resolvidos, levam a mudanças organizacionais benéficas. Porém, quando os conflitos trabalhistas são resolvidos de maneira precária, eles criam um contencioso entre a organização, seus trabalhadores e o sindicato representativo, fato que tende a afetar negativamente o desempenho organizacional (CHIAVENATO, 2009). Segundo esse autor, os conflitos trabalhistas são divergências entre as organizações e os sindicatos representativos de uma categoria profissional e envolvem interesses individuais ou de grupos. Os conflitos coletivos de trabalho ou dissídios coletivos de-

monstram o antagonismo entre um grupo de trabalhadores e uma categoria econômica.

Em geral os conflitos trabalhistas envolvem vários tipos de reivindicações, observe quais:

- condições legais de trabalho;
- condições econômicas de trabalho;
- condições físicas de trabalho;
- condições sociais de trabalho; e
- condições de representatividade no trabalho.



A seguir estudaremos a Convenção Coletiva e o Acordo Coletivo. Em suma, a Convenção são as leis criadas e acordadas entre as empresas e seus funcionários e que devem ser respeitadas durante sua vigência. O Acordo Coletivo é um ato jurídico firmado entre um sindicato e uma ou mais empresas correspondentes, nesse ato são estabelecidas as regras na relação trabalhista que há entre as partes.

## Convenção Coletiva e Acordo Coletivo

A convenção coletiva de trabalho é o acordo de caráter normativo pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis às relações individuais de trabalho (CHIAVENATO, 2009). A vigência da convenção coletiva é de dois anos e a celebração desse tipo de acordo é um dos meios mais utilizados de solução de conflitos coletivos, evitando greves e possibilitando a manutenção do entendimento entre as partes. A convenção coletiva estabelece as condições de trabalho que conduzirão os contratos individuais de trabalho nas organizações envolvidas, por exemplo, ela estabelece os horários de trabalho e de descanso, o salário profissional, o índice de reajuste salarial, o índice de produtividade da categoria, as condições de tra-

balho da mulher e do menor, a equiparação salarial, etc. (CHIAVENATO, 2009).

Já o acordo coletivo de trabalho, segundo Lacombe (2005), é o pacto celebrado entre a administração de uma ou de mais empresas e os representantes dos empregados, geralmente os dirigentes sindicais. O acordo estabelece os procedimentos a serem observados nas relações de trabalho (salários, garantia de emprego, condições de trabalho, etc.) ligados à relação empregatícia específica. Esse acordo difere das convenções coletivas, uma vez que nas Convenções as empresas estão representadas por seus sindicatos ou órgãos de classe.

## Negociação Coletiva

Para Chiavenato (2009), a convenção coletiva exige um processo prévio de negociação entre as partes: é a chamada negociação coletiva. Segundo o autor, em um sentido amplo, negociação é o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível para todas as partes envolvidas. Para Lacombe (2005), as negociações relativas aos interesses de empresas e de empregados a serem estabelecidas em acordos de trabalho ocorrem geralmente por meio de processos de negociação. Tais processos ocorrem a partir da apresentação e da discussão de propostas apresentadas pelos sindicatos dos interessados: empresa e trabalhador. Na verdade, negociar um acordo de trabalho tende a envolver longas horas de extensa preparação, combinadas com manobras diplomáticas e o desenvolvimento de estratégias de negociação, ou seja, a negociação é uma etapa do processo de negociação coletiva.

A Figura 4, apresentada por Bohlander, Snell e Sherman (2009), ilustra bem as etapas desse processo.

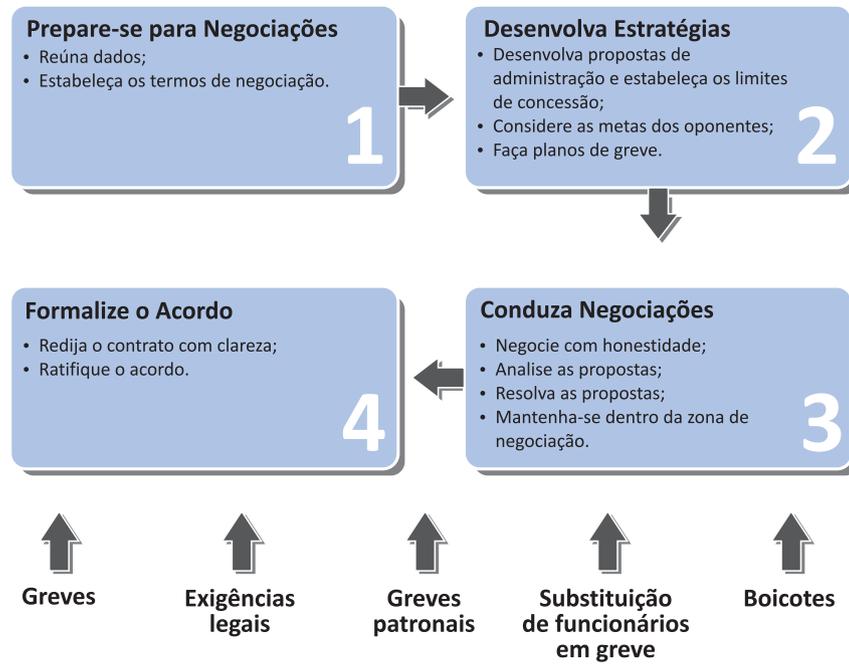


Figura 4: Processo de negociação coletiva  
 Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2009, p. 405)

## Processo de Negociação

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o processo de negociação é um componente primordial no funcionamento da sociedade, já que é bastante presente no cotidiano de indivíduos, de pequenos grupos de pessoas e de organizações em geral. Essa importância cresce à medida que as relações sociais tornam-se mais complexas devido à modernização da sociedade. Isso porque os conflitos tendem a crescer nessas circunstâncias e sua solução pacífica e eficiente exige considerar o emprego profissional da negociação. Para esses autores, o planejamento de um processo de negociação envolve, primeiramente, a identificação do objetivo da negociação ou aquilo que se pretende efetivamente solucionar. Além disso, o processo negocial envolve a observação de alguns critérios importantes, tais como:

- separar as pessoas dos problemas;
- concentrar-se nos interesses;
- buscar ganhos mútuos; e

- encontrar critérios objetivos.

Para Lacombe (2005), a preparação para negociação geralmente envolve a busca e a compilação de dados para fundamentar as propostas a serem apresentadas e, também, a formação da equipe que irá negociar. A coleta de dados para negociação de regra envolve o levantamento de dados internos relativos a queixas, ações disciplinares, transferências, promoções, dispensas, horas extras, remunerações vigentes, bem como seu histórico. Dados obtidos de publicações governamentais e de institutos de pesquisa também são importantes. O autor salienta ainda que é importante para o desenvolvimento da estratégia de negociação que a equipe desenvolva um plano que abranja sua estratégia de barganha. Ou seja, o plano deve considerar aquilo que o sindicato colocará em negociação, conforme os acordos mais recentes e as demandas ainda pendentes. Esse plano deve ainda considerar os resultados, as metas que o sindicato está lutando para atingir e em que medida o sindicato está disposto a fazer concessões ou recorrer a estratégias de pressão como, por exemplo, greve para poder atingi-las.

Lacombe (2005) chama a atenção para o cumprimento do “dever de casa” por parte da empresa e do sindicato nesta fase da negociação. Conforme o autor, ambos devem preparar cuidadosamente o que deve ser dito e o que não deve ser dito, o que pode ser cedido e o que não pode; eles precisam estudar as razões de cada pedido e serem capazes de explicar o que não pode ser cedido, quando for o caso.

Bohlander, Snell e Sherman (2009) sugerem uma lista de pontos que a estratégia de negociação das empresas deva atender:

- Prováveis propostas do sindicato e respectivas respostas da empresa.
- Exigências da empresa, limites de concessão e previsão de propostas do sindicato.
- Desenvolvimento de um banco de dados para apoiar as propostas da empresa e contra-atacar as exigências do sindicato.
- Plano de operação contingencial, caso ocorra greve dos empregados.

Muito bem, como está o seu entendimento? Você está entendendo bem o assunto? Lembre-se de que, em caso de dúvida, você pode entrar em contato com o seu tutor, mas você pode também discutir suas dúvidas com seus colegas de curso. Acesse o Fórum, crie um tópico para discutir o assunto e conhecer a opinião dos seus colegas.

## Resumindo



Nesta Unidade vimos que a conquista de melhores condições de trabalho por parte dos empregados no Brasil e em qualquer outro lugar é decorrente de um processo histórico de confronto, aproximações, discussões, negociações e reflexões por parte de empregadores e empregados. Esse processo tem como consequência no Brasil o desenvolvimento de uma legislação trabalhista que visa regulamentar direitos e deveres de ambas as partes quando efetivam uma relação contratual de trabalho. Nesse sentido, torna-se fundamental conhecer essa história, os conceitos a ela relacionados para reconhecermos as conquistas até agora obtidas e nos prepararmos para o constante processo de enfrentamento que continuará a ocorrer. De maneira geral, observamos que as empresas tornaram-se cada vez mais conscientes da necessidade de gerar o maior bem-estar para seus empregados, com vistas a obter dele o desempenho desejado. Nesse sentido, começamos por conquistas fundamentalmente voltadas a condições materiais de trabalho, para avançarmos em preocupações maiores, incluindo também questões de conforto psíquico e emocional às pessoas.

Chegamos ao final da Unidade 2, este é o momento de você conferir o que aprendeu aqui. Para tanto, responda à atividade proposta a seguir. Em caso de dúvida, por favor, entre em contato com o seu tutor, ele está pronto para ajudá-lo no que for necessário.

Bons estudos!



## *Atividades de aprendizagem*

1. Identifique um processo de negociação coletiva da qual sua empresa (sindicatos de empregadores e/ou empregados) tenha feito parte (ou outra que você conheça) e analise o processo ocorrido, comparando-o com as etapas apresentadas nesta Unidade. Para realizar o trabalho, você pode buscar informações com pessoas que participaram do processo, com as que apenas acompanharam o processo ou consultar jornais, revistas e sites na internet.



# 3

## UNIDADE

# Novas Tecnologias de Organização e de Gestão e a Administração de Recursos Humanos



Nesta Unidade, você conhecerá e refletirá sobre importantes mudanças pelas quais as organizações vêm passando. Nesse sentido, serão abordados os temas: reengenharia, *downsizing*, qualidade total, terceirização, teletrabalho, equipes multidisciplinares e autogerenciáveis, administração participativa e gestão do conhecimento.



# Novas Tecnologias de Organização e de Gestão e a Administração de Recursos Humanos

Prezado estudante,

O cenário no qual as organizações estão inseridas nas duas últimas décadas, do século passado em diante, tem sido caracterizado por intensas mudanças quer sejam em tecnologias, no comportamento dos consumidores, nas expectativas dos empregados, nas exigências do Estado, etc. Todo esse contexto tem provocado questionamentos acerca da validade de práticas tradicionais de gestão vistas como certas e tem despertado para o desenvolvimento de novas ideias em termos de metodologias, filosofias, ferramentas de gestão. Muitas dessas inovações gerenciais carregam consigo vários pressupostos do passado, outras precognizam o seu rompimento.

Nesta Unidade, você conhecerá uma série desses temas, então, procure entendê-los naquilo que tendem a afetar a administração das pessoas nas organizações.

## Um Cenário de Mudanças

As empresas, na busca pela sobrevivência em um mercado intensamente competitivo, estão aprimorando conhecimentos e experiências para responder ao novo cenário do mundo globalizado. Segundo Pizolotto e Piccinini (2000), esse aprimoramento está ligado a fatores como a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, introduzindo novas formas de gestão de recursos humanos com o objetivo de

promover melhorias contínuas no processo produtivo. Para os autores, as organizações vêm adotando novos padrões de relação de trabalho, na qual buscam maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões das empresas.

De acordo com Wood Jr. (1995), foi a partir da década de 1990 que houve maior preocupação com o nível estratégico da área de RH. Para o autor, é possível observar uma transformação em curso nas funções e nos objetivos da administração de recursos humanos, na qual os desafios da diversidade cultural demandam novas redefinições estratégicas, reformas produtivas e reestruturações administrativas nas organizações. Assim, na frenética busca por novas ferramentas que auxiliem na administração de recursos humanos, as organizações se deparam com a exigência de conhecimentos práticos e teóricos, além da aquisição de novas habilidades decorrentes da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais. Esse cenário reflete, segundo Chiavenato (1999), o surgimento de novas práticas e políticas de recursos humanos voltadas à obtenção de resultados que, podem ser traduzidos em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos e produtividade no trabalho.

Nesse contexto, destacamos algumas metodologias, filosofias, movimentos ou ferramentas que auxiliaram, ou, de certa forma, impactaram de maneira significativa na administração de recursos humanos tais como: reengenharia e *downsizing*, qualidade total, terceirização/quarteirização, teletrabalho, trabalho em equipe, administração participativa e gestão do conhecimento.

**Downsizing** – (em português: achatamento) é uma das técnicas da Administração contemporânea, que tem por objetivo a eliminação da burocracia corporativa desnecessária, pois ela é focada no centro da pirâmide hierárquica, isto é, na área de recursos humanos (RH). Fonte: Carvalho (2009).

## Reengenharia

A Reengenharia, conceito introduzido por James Champy e Michael Hammer com a publicação do livro *Reengineering the Corporation*, em 1993, consiste em repensar e redesenhar radicalmente as práticas e os processos da organização tais como o serviço ao cliente, o desenvolvimento de novos produtos, a cultura organizacional, entre outros, a fim de aumentar a produtividade por meio da redução de custos e do aumento do grau de satisfação do cliente. De acordo com Lacombe (2005), a reengenharia consiste em repensar a empresa a partir do zero e reestruturá-la em torno de processos, fato que

exige maior qualificação dos funcionários que passarão a executar tarefas mais complexas. Para o autor, a maior preocupação dos administradores após a implantação desse processo é a “recuperação dos sobreviventes” (LACOMBE, 2005, p. 336). A reengenharia gera uma preocupação em recriar um ambiente de segurança para reconquistar a lealdade dos que ficaram.

Maximiano (2000) corrobora com os autores mencionados, destacando que a ideia básica da reengenharia é o redesenho dos processos. Assim, fazer a reengenharia é reinventar a empresa, desafiando suas doutrinas, as práticas e as atividades existentes, para, em seguida, redesenhar seus processos de maneira inovadora. Essa reinvenção tem como objetivo melhorar a posição competitiva da organização, seu valor para os acionistas e sua contribuição para a sociedade. Conforme o autor, dentro da reengenharia, a palavra processo tem importância fundamental e significa um conjunto de atividades, ligadas entre si, que ocorrem na operação diária da empresa; um processo toma determinado insumo (*input*), transformando-o para criar um resultado (*output*).

Para Maximiano (2000), alguns dos processos mais comuns que se encontram na maioria das empresas, são os seguintes:

- Desenvolvimento de produto: desde a identificação da necessidade do novo produto até a apresentação do protótipo.
- Gerenciamento de pedidos: desde o preenchimento até o recebimento.
- Serviço de vendas pelo Correio.
- Gerenciamento de informações.
- Administração de recursos humanos: desde o planejamento de mão de obra até o desligamento.
- Administração de suprimentos.

Ainda, conforme o autor, com a popularização da ideia de reengenharia, muitas empresas sentiram-se estimuladas a aplicar os princípios e a metodologia do redesenho de processos, à medida que tomavam conhecimento de experiências bem-sucedidas. O autor ilustra o tema com a apresentação do caso da Ford Motor Company.

A Ford possuía em seu departamento de contas a pagar cerca de 500 pessoas e descobriu que a Mazda fazia o mesmo serviço com apenas cinco funcionários. Após uma análise, a Ford concluiu que

seus procedimentos de contas a pagar e o recebimento de mercadorias eram muito complexos e apresentavam duplicação de esforços. Com essa verificação, a Ford, resolveu esse problema por meio da reengenharia, copiando as soluções da Mazda.

O processo existente na Ford era o seguinte:

- A área de compras enviava uma ordem de compra ao fornecedor.
- O fornecedor entregava a mercadoria na recepção de material da Ford e, ao mesmo tempo, enviava uma fatura à área de contas a pagar.
- A mercadoria era conferida e, depois, era emitido um documento para a área de contas a pagar.
- A área de contas a pagar conferia os três documentos: a ordem de compra original, a fatura e o documento de recepção da mercadoria.
- Se as informações conferissem, era emitido um cheque para o fornecedor. Caso contrário, era feita uma análise dos erros encontrados, acionando as áreas de compras e recepção de materiais, e o fornecedor, para as correções devidas.

Diante dessa constatação, a Ford reduziu seus funcionários de contas a pagar de 500 para 100. Essa meta foi efetivamente cumprida. No novo sistema da Ford, todas as conferências foram deixadas a cargo do computador e introduziu-se um sistema de pagamento sem fatura.

O novo processo implantado na Ford foi o seguinte:

- Quando a área de compras emite uma ordem de compra, os dados correspondentes são colocados *on-line* em uma base de dados.
- Quando a mercadoria é recebida, o funcionário da recepção providência a conferência, feita automaticamente pelo computador, comparando os dados.
- Se não houver coincidência, a mercadoria é devolvida.
- Se tudo estiver correto, o computador prepara o cheque para o fornecedor.

- A área de contas a pagar envia o cheque para o fornecedor.
- A experiência da Ford revela duas lições importantes:
  - quando uma função administrativa cresce exageradamente, há algo errado, que evidencia a necessidade de reengenharia; e
  - o *benchmarking* é uma das técnicas mais importantes no redesenho de processos. Se a Mazda faz o mesmo trabalho da Ford com uma fração dos recursos, devemos procurar copiá-la.

Certamente que esse processo de reestruturação provoca impactos significativos para a gestão de pessoas nas empresas. De uma parte, deve haver preocupação com a capacitação daqueles que passavam a executar o novo processo e também com aqueles que são eliminados. Muitos deles podem ser realocados na empresa, porém, nem sempre isso acontece e os reflexos em termos de ressentimento, estresse e insegurança no trabalho são muito comuns nessa situação.

## *Downsizing*

Nos anos de 1990, as intensas mudanças no cenário econômico e social, culminando com o processo de globalização passaram a pressionar as organizações por maior rapidez e agilidade na tomada de decisão. Nesse sentido, surgiu a emergência de um processo de desburocratização, fazendo com que o relacionamento entre administradores e trabalhadores se transformasse com a eliminação de níveis hierárquicos e a crescente busca por participação, inovação e flexibilização (RODRIGUES; SANTOS, 2001). Assim, em meio a esse cenário surge a prática do *downsizing*, notadamente nos Estados Unidos, onde ganhou destaque considerando um fator diferenciador e competitivo, sendo responsável pela demissão de milhares de executivos das empresas americanas. Assim, foi criada, a partir dessa prática, a ideia de consciência na qual as empresas enxutas poderiam lidar melhor com problemas em momentos de crise (TOMASKO, 1992).

O *downsizing* é uma redução no tamanho da empresa, especialmente no número de empregados e no número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional. Esse termo é uma expressão, emprestada da língua inglesa, que significa reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos, para reduzir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização.

Para Caldas (2000), o *downsizing* passou a fazer parte das estratégias de sobrevivência das empresas, tendo como foco a redução de custos. Para o autor, com a globalização houve uma grande onda de desemprego, notadamente, no mercado norte americano, em função da incessante busca de maior produtividade e menores custos. Esse fato levou algumas empresas americanas a terceirizar etapas do processo produtivo para outros países com baixos custos de produção. Ainda para o autor, uma questão importante a ser discutida diz respeito aos estudos sobre as consequências da aplicação do *downsizing* nas pessoas. Apesar de existir uma preocupação inicial com os demitidos, as empresas se voltaram aos remanescentes para verificar possíveis efeitos negativos na produtividade de suas organizações. Assim, eliminar cargos sem trabalhar os processos internos e a comunicação clara conduz, em determinadas situações, a resultados piores do que os planejados (CALDAS, 2000).

Para Lacombe (2005), um dos problemas do *downsizing* é que ele não pode ser aplicado várias vezes, em reformulações sucessivas, sem trazer sérios riscos para o comprometimento dos funcionários. Os exemplos têm mostrado que, embora essa ferramenta tenha criado algumas vantagens de curto prazo, ela não as mantém no longo prazo. Assim, o autor chama atenção para a prática da boa comunicação e a da transparência na hora de por em prática o *downsizing*, isso para tentar minimizar seus efeitos devastadores sobre os demitidos e sobre os “sobreviventes” (LACOMBE, 2005).

## Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total foi uma prática de gestão bastante popular nas décadas de 1980 e de 1990 nos países ocidentais. Os conceitos dessa prática, desenvolvidos inicialmente por autores norte-americanos, como Deming e Juran nas décadas de 1950 e 1960, encontraram no Japão o ambiente perfeito para o seu desenvolvimento durante os anos que se seguiram. No início da década de 1980, o mundo voltava sua atenção para o elevado grau de competitividade alcançado pelas organizações japonesas, cujos produtos chegavam com excelente qualidade e preços relativamente baixos nos principais mercados consumidores do mundo ocidental (CAMPOS, 1992a).

De acordo com Lacombe (2005), qualidade são todas as propriedades de um produto ou serviço que trazem satisfação as necessidades dos clientes. Assim, conforme o autor, Qualidade Total, é um sistema de administração que visa obter qualidade em todas as áreas de atuação. A qualidade começa com o projeto, incluindo todas as especificações do produto, abrangendo o atendimento ao cliente e a assistência técnica. Na implementação do sistema de qualidade, não se busca mudanças radicais, como na reengenharia, por exemplo, mas modificações incrementais para aperfeiçoar progressivamente os processos de trabalho. Na gestão da qualidade, todas as pessoas são responsáveis pelo processo, que se bem conduzido, aumenta a participação e o comprometimento de todas as pessoas com a organização (LACOMBE, 2005).

Assim, conforme o autor, a educação e o treinamento das pessoas tornam-se crucial na qualidade total. Um dos instrumentos de implantação da gestão da qualidade total são os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ). Na década de 1980, os Círculos de Controle da Qualidade foram difundidos nas empresas brasileiras por meio dos programas de gestão pela qualidade total como alternativa de gestão participativa e de melhoria contínua. Nesse contexto, Campos (1992a) enfatiza que os CCQs são a extensão da prática do controle da qualidade ao nível operacional. Para Lacombe (2005), um CCQ é um grupo formado por empregados, geralmente de um mesmo nível funcional, que identifica problemas relacionados à sua atividade. A composição desses grupos é voluntária e deve ser prestigiada pelos gerentes imediatos.

Lacombe (2005), contudo, destaca que o CCQ não tem poder decisório, já que ele apenas identifica e analisa os problemas propondo soluções. Assim, o movimento do CCQ não quebra a cadeia hierárquica da organização e não coloca em risco a função gerencial. Lacombe (2005) salienta ainda que esse sistema de gestão se diferencia do modelo taylorista por não separar o planejamento da execução. A gestão da qualidade total tem em vista que todos pensem e participem do planejamento das operações como forma de implementar estratégias mais eficientes e eficazes de administrar o pessoal. Para Campos (1992a), a participação nos CCQs acontece, primeiramente com a resolução de pequenos problemas da área de trabalho, utilizando o ciclo PDCA (do inglês: *plan, do, check and act*) e, com o tempo, depois que as pessoas ganham experiências nas atividades dos círculos, os problemas resolvidos podem ser aqueles advindos da alta direção ou da própria unidade gerencial.

Para Campos (1992a), o ciclo PDCA ou ciclo de Deming compõe o conceito de melhoria contínua, questionando repetidamente os trabalhos detalhados de uma operação. A natureza repetida e cíclica da melhoria contínua permite que as atividades sejam constantemente revistas.

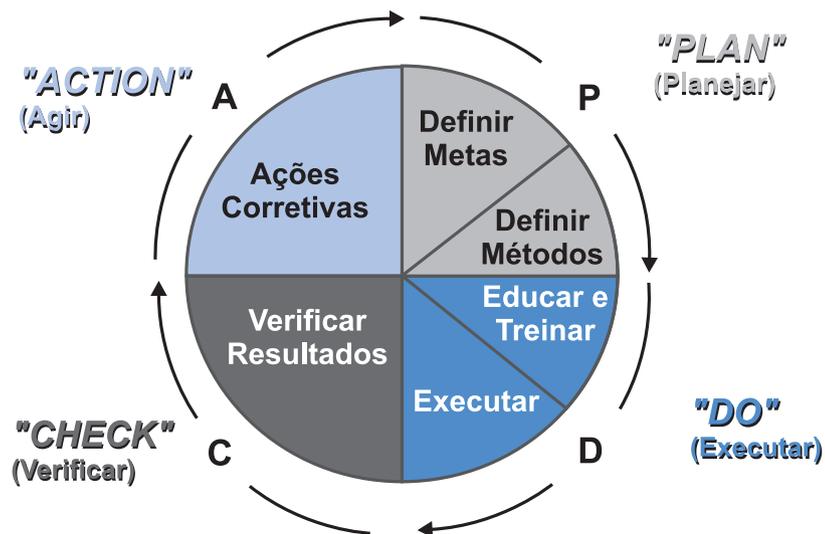


Figura 5: Ciclo do PDCA  
Fonte: Campos (1992b)

Para Campos (1992a), o verdadeiro sucesso dos japoneses é fruto do gerenciamento metódico e praticado por todos na empresa, qual seja, o controle de processos pelo ciclo PDCA.

Até o momento estudamos um pouco sobre Reengenharia, *Downsizing* e sobre Qualidade total, conhecemos também o ciclo do PDCA. No entanto, lembre-se de que se você tiver alguma dúvida sobre o assunto abordado, recomendamos que você releia o texto para obter total compreensão. Então, vamos adiante.

## Terceirização

A busca por criar e sustentar vantagens competitivas tem proporcionado o surgimento de novas ferramentas de gestão com o intuito de reduzir custos e tornar os produtos e serviços mais competitivos para as empresas. Nesse contexto, emerge a terceirização que ganha destaque como uma ferramenta com impactos significativos na administração de recursos humanos.

Segundo Druck (*apud* PEREIRA, 2006), a prática da terceirização como estratégia empresarial teve um grande incremento a partir da Segunda Guerra Mundial. Para a autora, tal fato foi motivado pela influência da crescente produtividade da indústria japonesa. Assim, as empresas dos países ocidentais, passaram gradualmente a determinar um comportamento competitivo, cujos métodos e gestão da produção baseavam-se em processos de produção enxuta e nas filosofias de qualidade total e de produção *just-in-time*.

Conforme Pereira (2006), no Brasil, o processo de terceirização intensificou-se com a presença das multinacionais, principalmente a partir da década de 1990. Desse modo, atuando em uma economia globalizada, as empresas brasileiras se viram diante da pressão por uma maior racionalidade de recursos, na qual a praticidade e a flexibilidade se atrelassem à qualidade, ao preço e à competitividade. Assim, aos poucos, a terceirização começou a ser implantada em atividades consideradas periféricas na produção como a limpeza, conservação e segurança patrimonial. Mais tarde, atingiu as chamadas atividades-meio, tais como vigilância, transportes, informática, reprografia, telecomunicações, manutenção de prédios e equipamentos, entre outras.

Segundo Lacombe (2005), terceirizar é transferir para outras empresas as atividades não essenciais da organização. A terceirização

**Just-in-time** – significa no exato momento, e se refere a um método de produção, no qual, em cada fase do processo produtivo, cada componente, peça, ou matéria-prima é alimentado nos fluxos de produção no tempo certo, na quantidade exata e com a quantidade perfeita. Fonte: Lacombe (2009).

pode incluir serviços de transporte, restaurante, limpeza, segurança, etc. Contudo, o autor chama atenção para o extremismo no que tange à terceirização, levando muitas vezes o gestor a administrar apenas contratos. Outro fator para o qual o autor chama atenção é para a terceirização dos próprios contratos, a chamada quarteirização. Tal fato se dá quando a empresa contrata outra organização para gerenciar as atividades contratadas.

Para Lacombe (2005), assim como para diversos autores, existem muitas vantagens e desvantagens da terceirização, questão que foi amplamente estudada. Aqui o autor cita apenas algumas dessas vantagens e desvantagens, como a preocupação com a diminuição do vínculo entre a pessoa e a empresa e o aumento da responsabilidade de cada um pelo seu próprio desenvolvimento, levando a pessoa a ser mais comprometida com sua profissão do que com a empresa a qual presta serviços.

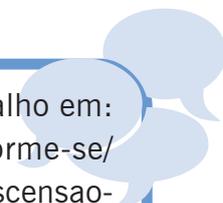
## Teletrabalho

Segundo Machado (2002), o responsável pela difusão do conceito de teletrabalho foi Jack Nilles, a partir de seu trabalho junto à NASA, em 1970. Nilles começou a construir o conceito de teletrabalho com objetivo de criar uma alternativa para os longos deslocamentos aos quais tinham que se submeter os trabalhadores dos grandes centros urbanos dos Estados Unidos para ir ao trabalho e retornar dele. Assim, a proposta de Nilles, citado por Machado (2002), era a de que os trabalhadores poderiam exercer suas atividades em seus domicílios, o que em si não era uma novidade, mas empregando recursos de computação e de telecomunicações, o que consistia em um novo paradigma nas relações de trabalho.

Assim, para Lacombe (2005), teletrabalho é levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem. O teletrabalho pode ser feito em casa ou em escritório próximo da residência, mas longe da organização para a qual se trabalha. O autor lembra que foi com a Revolução Industrial que houve a separação dos locais da casa e do trabalho, em virtude da localização de matérias-primas e do escoamento da produção. Contudo, conforme o autor, podemos perceber que a nova era do conhecimento está voltando a aproximar os lares do trabalho. Trabalha-se de novo em casa, embora de forma diferente.

Lacombe (2005) salienta que essa forma de trabalho se torna possível em virtude da moderna tecnologia da comunicação e da informação: microcomputador, impressora, fax, secretária eletrônica, acesso as redes de computadores, telefone celular, etc. Sobre o teletrabalho, o autor destaca alguns pontos importantes como: a autodisciplina e automotivação, uma vez que para dar certo, faz-se necessário realizar periodicamente reuniões, estabelecer metas e reforçar as responsabilidades.

Assim, para o autor, o teletrabalho aumenta a responsabilidade das pessoas, exige disciplina, além da programação de horários e controle de agenda. Aumenta também a responsabilidade da chefia, que tem necessidade de avaliar corretamente os subordinados sem um contato tão frequente quanto ao que tinha anteriormente. Um grande ponto positivo, conforme Lacombe (2005), consiste no aumento do tempo disponível das pessoas, eliminando idas e vindas para o local de trabalho, que nas grandes metrópoles pode significar várias horas por dia. Além disso, pode dar mais flexibilidade e motivação para organizar e realizar o trabalho. Outro aspecto importante do teletrabalho, citado pelo autor, é o de que ele facilita a criação de organizações virtuais, que podem se restringir a um *site* na internet e a cada pessoa que as compõem, trabalhando em lugares remotos se conectando com as demais por meio da rede.



Você pode se informar mais sobre teletrabalho em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/teletrabalho-um-empecilho-a-ascensao-profissional/12272/>>. Acesso em: 14 jun. 2016. Se preferir, pode ainda fazer uma pesquisa sobre esse assunto, há muita informação na rede sobre o retorno dessa modalidade de trabalho. Busque conhecimento, não se limite apenas ao que fornecemos aqui.

## As Equipes Multidisciplinares e Autogerenciáveis

As evoluções tecnológicas e organizacionais tornaram o processo de produção complexo de tal modo que as pessoas não conseguem mais produzir individualmente. Assim, o trabalho individual nas organizações está sendo substituído pelo trabalho em equipe pela crença de que as pessoas que trabalham por meio das equipes ficam mais comprometidas com os colegas e com a organização. Para Fleury e Fleury (1997), a gestão por meio de equipes de trabalho busca romper com o paradigma taylorista/fordista e organizar o trabalho em equipes autônomas, a fim de tornar a organização mais ágil e flexível.

Para Lacombe (2005), atualmente, as empresas valorizam mais o trabalho em equipe sobre o trabalho individual. Segundo ele, as equipes de trabalho tendem a desempenhar um papel cada vez maior nas organizações. Como razão disso, o autor aponta para o aumento do conhecimento que obriga a especializações maiores. Em consequência, somente equipes multidisciplinares tendem a ter condições de atuar com eficiência e eficácia na solução de situações complexas, uma vez que para o autor, a realidade é multidisciplinar.

Diante de um contexto na qual se dá a emergência das equipes de trabalho torna-se importante discorrer sobre algumas definições. Para Moscovici (1999), equipe consiste em um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A autora destaca algumas características das equipes, tais como:

- qualificação dos seus membros;
- comunicação verdadeira;
- forte confiança para assumir riscos;
- estímulo às opiniões divergentes;
- preservação do respeito e da cooperação;
- investimento no seu próprio crescimento;
- realização contínua do processo de autoexame e avaliação; e
- apresentação de habilidades para resolver conflitos.

Outra definição de equipe pode ser encontrada em Monaco (2001), segundo o autor, trata-se de um grupo típico, em que domi-

nam a unidade de espírito, a coesão, o engajamento pessoal e a adesão total dos membros ao grupo com o qual há identificação.

Para Lacombe (2005), as equipes de trabalho costumam ser ainda uma boa fonte de treinamento e aperfeiçoamento pessoal e profissional, mas requerem esforço de contribuição por parte de todos. Para o autor, as equipes não devem ser muito grandes, pois se tornam difíceis de administrar. Ademais, podem ser autogerenciáveis, quando assumem autonomia para implantar algumas de suas conclusões.

Segundo o autor, na *adhocracia*, por exemplo, as equipes são formadas em torno de um projeto com resultados desejados, mas uma mesma pessoa pode fazer parte de mais de uma equipe. Em uma equipe, essa pessoa pode ser o líder; em outra, um dos colaboradores. As equipes são formadas e alteradas conforme as necessidades da organização e muitas vezes têm o poder para decidir e implantar soluções. Conforme o autor, com as equipes de trabalho as formas de controle se alteram, passando da chefia para os próprios membros que passam a exercer pressão no grupo. Essa pressão pode ser ampliada caso a empresa atrele os resultados da equipe as formas de remuneração. Lacombe (2005) salienta ainda que as equipes representam uma força central para as empresas, uma vez que elas proporcionam um contexto participativo, estimulador de um processo eficaz de comunicação para trocas de conhecimentos em prol do desempenho organizacional.



Leia o significado de *adhocracia*, em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/adhocracia.htm>. Acesso em: 15 jun. 2016.

## Administração Participativa

A administração, segundo Faria (2009), no último século, passou por várias transformações no que se refere à forma de gestão dos negócios. Para o autor, após a segunda guerra e com a utilização de novas tecnologias da informação houve a necessidade de utilizar novas abordagens de gestão para promover maior participação dos empregados na solução dos problemas do trabalho e maior eficácia na administração de conflitos. Ainda, para o autor, a utilização de novas técnicas de gestão não passa somente pela questão econômica (redução de custos e mão de obra), mas pela questão política e ideológica (dominação e eficácia do controle).

Assim, as transformações econômicas ocorridas na década de 1980 promoveram o interesse pelo tema da participação no trabalho, principalmente a partir do declínio da hegemonia econômica dos Estados Unidos, caracterizado pela queda da produtividade e consequente perda de competitividade frente ao extraordinário avanço dos produtos de países orientais como Japão, Coreia, Cingapura e Taiwan, com melhor qualidade e preços (KAUFMAN, 2001).

Sobre o tema da participação, Maximiano (1995) relata que a administração participativa tem sua origem na Grécia, com o surgimento da democracia. Embora a ideia tenha expressiva longevidade na história social, sua aplicação nas organizações passou a ser discutida com mais profundidade somente após a Segunda Guerra Mundial. O autor destaca que durante os anos de 1980 e 1990 algumas empresas começaram a utilizar técnicas de administração participativa, o que parece ter provocado fortes repercussões no meio empresarial, justamente por revolucionar as práticas tradicionais. Essas empresas perceberam que a administração participativa permitia que se reduzissem as estruturas hierárquicas, possibilitando mais eficiência e economia as organizações.

Para Guimarães (1995), a globalização motiva o fenômeno da reestruturação das forças produtivas, trazendo a discussão da inadequação dos princípios tayloristas/fordistas às mudanças no ambiente econômico contemporâneo, e propondo novas expressões na literatura sobre administração moderna como flexibilidade, inovação, multifuncionalidade, qualidade total e gestão participativa. Essas novas estratégias de gestão estão associadas não apenas a mudanças técnicas, mas a mudanças de comportamentos e valores. Tais transformações produzem impactos sobre a estrutura de emprego, quer no perfil do trabalhador ou nos padrões de gestão da força de trabalho.

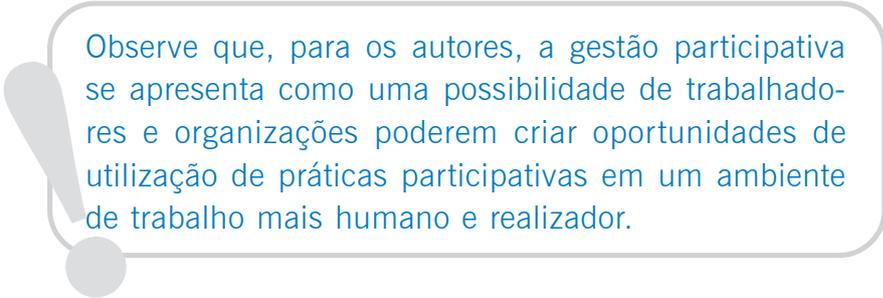
Assim, para Guimarães (1995, p. 78), a chamada “administração participativa”, configura-se como uma abordagem essencialmente instrumental e comportamentalista, a qual visa envolver os trabalhadores em decisões restritas ao nível operacional, em um clima de colaboração entre superiores e subordinados. Por meio desse tipo de participação, a gerência espera manter um clima de satisfação e comprometimento que por sua vez resulte em um melhor desempenho organizacional.

Para Maximiano (1995), as organizações alcançam alto índice de sucesso quando passam a confiar nos funcionários, estimulando-os à aplicação de sua criatividade e atitude em prol da empresa. Como

exemplos de ações desse tipo, podemos mencionar as iniciativas de participação na tomada de decisões. Contudo, conforme Maximiano (1995), embora esse conceito seja atraente, frequentemente é descartado por parecer utopia nos ambientes de trabalho.

No Brasil, parece que a participação também não encontrou terreno fértil na cultura brasileira, marcada pelo personalismo, clientelismo e pelo patrimonialismo. Em termos legais, a questão da participação é contemplada pelo **código comercial de 1850**, previsto de duas formas: uma mais explícita, por meio da participação nos lucros e outra com ressalvas, por meio da participação na gestão propriamente dita. Essas duas formas de participação aparecem novamente na Constituição de 1988, que no capítulo dos direitos sociais em seu artigo 7º, parágrafo XI assegura que um dos direitos dos trabalhadores urbanos e rurais para melhoria da sua condição social é a participação nos lucros, ou resultados desvinculados da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme, definido em lei (BRASIL, 1988).

Para Beltrão (2006), a participação, com base em um processo social pelo qual as pessoas se tornam um grupo ou organização, encoraja essas pessoas a aceitarem responsabilidades nas atividades de seus grupos. No entendimento de Ferreira, Reis e Pereira (2002), a administração participativa pode ser implementada usando-se várias estratégias que envolvam treinamento, desenvolvimento, informação e comunicação.



Observe que, para os autores, a gestão participativa se apresenta como uma possibilidade de trabalhadores e organizações poderem criar oportunidades de utilização de práticas participativas em um ambiente de trabalho mais humano e realizador.

Assim, para autores como Maximiano (1995), a administração participativa é uma filosofia ou uma política de administração de pessoas, que procura valorizar principalmente a capacidade de tomar decisões e de resolver problemas. Administração participativa, para Johann (2004), é um modelo de gestão no qual os funcionários de uma organização podem influenciar nas decisões, exercer controle, ter poder e sentir-se efetivamente envolvidos na organização. Para Likert



Leia o Código Comercial na íntegra em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/codigos/CCon.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

(1975), a gestão participativa envolve uma filosofia empresarial de total confiança nos subordinados, de estímulo à ampla interação supervisor e subordinado e o envolvimento de todos os níveis no processo de controle.

Ferreira, Reis e Pereira (2002) propõem quatro concepções de participação:

- **Visão Socialista:** baseada nas ideias de Fourier, Marx e Proudhon, aspira à construção de uma sociedade participacionista e autogestionária, em todas as esferas nas quais o homem se desenvolve.
- **Visão Democrática:** baseada nas ideias de Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville, postula a incorporação de valores democráticos no âmbito das empresas.
- **Visão da Produtividade e da Eficiência:** neste caso, a participação é instrumentalizada como uma tecnologia social à disposição da gerência e destinada a assegurar maior produtividade e eficiência. O foco é deslocado da participação para o conteúdo do trabalho, por meio de diferentes estratégias, a exemplo do enriquecimento das funções e do cargo. Postula uma maior participação na tarefa.
- **Visão das Relações e Desenvolvimento Humano:** surgida do ambiente gerencial, essa visão ignora o conflito de poder ou de classes e assume que tudo pode ser resolvido por meio de boas relações, isto é, por meio de autêntica e confiável maneira de relacionar-se. Procura desenvolver mecanismos de participação através da ênfase em arranjos organizacionais voltados a garantir o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos.

## Gestão do Conhecimento

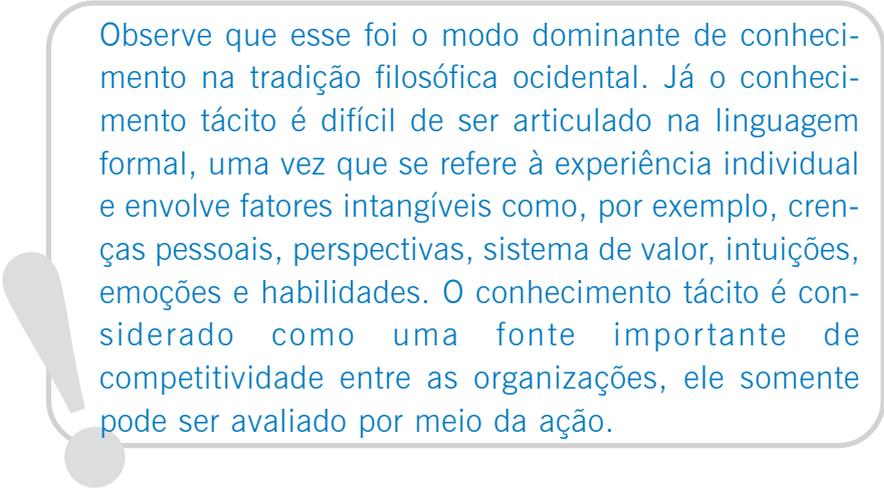
Nas últimas décadas, conforme preconiza Lacombe (2005), temos vivenciado intensas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que produzem profundas transformações nas organizações. Nesse cenário dinâmico, a informação e o conhecimento podem, em alguns casos, substituir tanto o capital físico quanto o financeiro, tornando-

se vantagem competitiva nos negócios. Em meio a esse contexto de mudança, notadamente, a partir da década de 1990, emerge a gestão do conhecimento, como parte da estratégia empresarial, sendo importante na compreensão de como os recursos intangíveis podem servir de base para uma estratégia competitiva que forneça resultados superiores às empresas.

Diante disso, Lacombe (2005) complementa destacando que a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que a compõem. Logo, conforme o autor, a forma mais segura de conseguir a vantagem competitiva é por meio da administração dos recursos humanos e de seu capital intelectual. Para o autor, esse capital congrega a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos na empresa.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento diz respeito a crenças e a compromissos, e o que diferencia o conhecimento da simples informação é que ele está relacionado à ação e ao contexto relacional específico. Para os autores, as atividades geradoras de conhecimento são aquelas que adicionam valor e permitem a busca de soluções criativas por parte dos empregados, o aperfeiçoamento constante dos processos de produção e a integração de novas técnicas e metodologias.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento passou a ser o principal ativo organizacional, pois é por meio dele que as organizações se tornam competitivas. Os autores classificaram o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado entre os indivíduos.



Observe que esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Já o conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, uma vez que se refere à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, intuições, emoções e habilidades. O conhecimento tácito é considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações, ele somente pode ser avaliado por meio da ação.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam, e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios. Assim, o conhecimento organizacional se forma a partir da interação contínua e dinâmica dos conhecimentos tácito e explícito, em uma espiral do conhecimento como pode ser observado na Figura 6.



Figura 6: Espiral do Conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Assim, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), Socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, da imitação ou da prática (tácito para tácito). A Externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito). Já a Combinação é juntá-lo em um manual de trabalho e incorporá-lo a um produto (explícito para explícito). E, por fim, a Internalização é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito). Para os autores, o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Os autores acrescentam ainda que o conhecimento explícito pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados.

Com relação à transformação do conhecimento tácito em explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam três características fundamentais:

- Para explicar o inexplicável, deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo.
- Para transmitir conhecimento, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros.
- Nascem novos conhecimentos em meio à ambiguidade e à redundância.

Sem sombra de dúvidas, apesar de haver suporte de diversas tecnologias nesse processo, a participação das pessoas na gestão do conhecimento é elemento fundamental para o alcance dos objetivos aos quais ela se propõe.

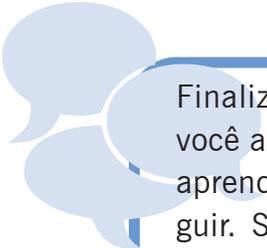
Aqui temos a preocupação com a gestão dos trabalhadores do conhecimento, aqueles que passam a exercer um papel diferenciado na dinâmica das organizações contemporâneas. Geralmente são os mais valorizados, pois eles detêm maior autonomia no trabalho e são alvo de processos constantes de desenvolvimento. Seu potencial em trazer resultados para as organizações é bastante enfatizado, tornando-os um alvo importante na gestão dos processos relativos à área de recursos humanos.

## Resumindo



Quando observamos esse conjunto de inovações gerenciais adotadas em maior ou menor escala pelas organizações, percebemos que cada uma delas afeta diferentes dimensões organizacionais. Assim, a reengenharia, por exemplo, tem forte impacto na estrutura das organizações e grande apoio tecnológico para sua consecução. A qualidade total, por sua

vez, enfatiza fundamentalmente novos procedimentos e uma nova cultura organizacional. Outros processos como *downsizing*, terceirização e teletrabalho enfatizam alterações estruturais, as quais geralmente estão associadas à redução de custos para as empresas. Sem sombra de dúvidas, todas as inovações geram impactos na gestão de pessoas, que, muitas vezes, precisam, sem escolha, se adaptar à nova realidade, a qual nem sempre lhes é tão favorável. Por outro lado, a adoção de práticas mais participativas de gestão, de equipes multidisciplinares e autogeridas, bem como a introdução de práticas da gestão do conhecimento tem significado, de certa maneira, um quadro mais sofisticado em relação às novas demandas de perfil profissional nas empresas. Certamente, com base nessas práticas de gestão, podemos esperar o estabelecimento de um espaço de trabalho mais apropriado para sujeitos pensantes, criativos e autônomos, provocando desafios com perspectivas mais saudáveis do ponto de vista da gestão de recursos humanos.



Finalizamos a Unidade 3 com a certeza de que você aprendeu bastante. Então, para conferir o seu aprendizado, responda à atividade proposta a seguir. Se você tiver dúvidas, não hesite em entrar em contato com o seu tutor, ele está esperando pelo seu contato.

Bom trabalho.



## Atividades de aprendizagem

1. Escolha uma das temáticas abordadas nesta Unidade; identifique um caso real de sua utilização e entreviste pessoas na organização para levantar os aspectos positivos e negativos de sua experiência.

# 4

## UNIDADE

# Cultura Organizacional



Nesta Unidade, você terá a oportunidade de conhecer a importância da cultura organizacional para a dinâmica das organizações, desse modo, estudará seus conceitos, saberá quais são os níveis pelos quais conhecemos uma cultura organizacional, reconhecerá os principais elementos que a compõem e também saberá como podemos analisar, em termos concretos, a cultura de uma determinada organização.



## Cultura Organizacional

Caro estudante,

Tanto estudiosos da área das organizações quanto os gestores de empresas reconheceram, principalmente a partir da década de 1980, a necessidade de conhecer mais questões relacionadas às ideias, às crenças e aos valores que os indivíduos possuem de forma coletiva e que influenciam, sobretudo, a dinâmica de sua realidade de trabalho. Nesse sentido, o tema da cultura organizacional ganha força e compreendê-la nos faz perceber o fascínio que é o mundo dos significados, daquilo que nem sempre está escrito ou explícito, mas que tem capacidade significativa de impactar na nossa forma de entender o mundo e de agir dentro dele.

Esperamos que ao final desta Unidade, você seja capaz de compreender melhor o comportamento das empresas, por meio da análise de elementos menos tangíveis, porém de efeitos significativos.

### Principais Conceitos

A década de 1980 foi marcada pelo forte discurso sobre Cultura Organizacional, conforme Freitas (1991). A autora explica que o aumento de interesse pelo assunto, se deu em virtude do declínio da produtividade dos Estados Unidos e o ganho de competitividade dos japoneses. Em função disso, muitas organizações contrataram serviços de consultoria para aplicar as técnicas de gestão japonesas, as quais enfatizam o coletivo. Entretanto, a autora destaca que há ainda uma explicação diferente para a popularidade do tema, a qual sugere que as pesquisas realizadas nessa área são, na sua maioria, respostas a problemas práticos identificados pelas gerências. Assim, conforme Freitas (1991), o conceito de cultura foi emprestado da antropologia,

onde não existe consenso sobre o seu significado e conseqüentemente há também uma diversidade de opiniões sobre a sua aplicação em estudos organizacionais.

Para Freitas (1991), a cultura organizacional consiste em um mecanismo que busca moldar e homogeneizar condutas, maneiras de pensar e viver na organização. Diante disso, afirma a autora que a organização tenta passar uma imagem positiva, na qual todos são iguais, camuflando as diferenças e anulando a reflexão.

Assim, para Freitas (1991, p. 533):

[...] é a cultura organizacional quem comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; é ela quem diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crenças devem os membros organizacionais se agarrar; é ela, ainda, quem determina os modelos que devem ser seguidos, aplaudidos, reconhecidos, [...] é ela, ainda, quem dá uma nova estética à linguagem organizacional, exercendo – por exemplo – uma função política através das festas, das comemorações, dos discursos, da celebração dos heróis e mesmo dos ‘desviantes’ adequados. É, ainda, a cultura organizacional quem cria, pelo reforço da palavra repetida, sustentada ou não em atos, a idéia de comunidade, de orgulho de pertencimento ao grupo exclusivo ou de clube dos raros.

Freitas (1991) afirma que as discussões desenvolvidas em torno da cultura organizacional seguem uma base de conceitos encontrada na Antropologia Cultural, fundamentando-se em diversas correntes teóricas. Como exemplos, a autora cita a antropologia cognitiva que trata o conceito como os conhecimentos compartilhados; a antropologia simbólica cujo fundamento está nos significados compartilhados; e a antropologia estrutural que define a cultura como fruto das manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes.

Segundo Freitas (1991), quem melhor coloca a questão da grande variedade de tratamento ao assunto é Linda Smircich. Para a autora, os critérios utilizados para adoção de uma ou outra corrente teórica, podem ser atribuídos aos pressupostos básicos que os pesquisadores têm sobre o que é organização, cultura e natureza humana. Smircich (1983 *apud* FREITAS, 1991) salienta que, a partir da combinação desses pressupostos, as pesquisas desenvolvidas compreendem a cultura organizacional de dois modos:

- como uma metáfora: a cultura representa algo que a organização é; e
- como uma variável: a cultura representa algo que a organização tem.

Esses dois modos de conceber a cultura organizacional possibilitam identificar cinco áreas básicas de pesquisa cultural (SMIRCICH, 1983 *apud* FREITAS, 1991):

- Administração Comparativa (*across societies*): a cultura é tratada como uma variável externa. O interesse está em conhecer a cultura social que envolve a organização e sua influência sobre os membros da organização. Essa cultura é importada pelos membros para o ambiente interno da organização e as atividades são organizadas com base no que foi importado.
- Cultura Corporativa: a cultura é tratada como uma variável interna. Além de produzirem bens e serviços, as organizações também produzem artefatos culturais como rituais, lendas e cerimônias. Os estudos realizados dentro dessa área se baseiam, frequentemente, na estrutura da Teoria dos Sistemas.
- Cognição Organizacional: busca esclarecer quais são as regras que orientam a atuação dentro da organização e qual a visão de mundo dos seus membros.
- Simbolismo Organizacional: procura conhecer o discurso simbólico, sendo necessário decifrar a organização. O objetivo principal é verificar de que forma a experiência se torna significativa. Assim é fundamental compreender como os indivíduos compreendem e interpretam suas experiências e como as vinculam à ação; como os grupos compartilham interpretações de experiências para que as atividades possam ser organizadas; como mantêm um senso de organização e de interpretações comuns das situações que influenciam as ações.
- Processos Inconscientes e Organização: enfatiza que a cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente, ou seja, o formato e ações das pessoas nas organizações são projeções dos seus processos psicológicos inconscientes.

De acordo com Schein (*apud* FREITAS, 1991), os pressupostos são respostas aprendidas, originadas em valores espousados (estratégias e políticas declaradas). Ao assumirmos determinado valor, geramos um comportamento e quando isso ajuda a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto. À medida que o pressuposto é internalizado como verdade, ele passa para o nível da inconsciência, tornando-se uma verdade inquestionável. Esses pressupostos não questionados, aceitos como verdades, têm um grande poder, pois serão menos “atacados” do que os valores assumidos.

Para Freitas (1991), Schein (1984) apresenta um dos conceitos mais completos sobre cultura organizacional. Assim, Schein (*apud* FREITAS, 1991) destaca que a cultura organizacional é o conjunto de premissas básicas, tais como conceitos, princípios, regras, formas de comportamento e soluções que foram estabelecidas e descobertas no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que por funcionarem suficientemente bem foram consideradas válidas e ensinadas aos outros membros da organização como a maneira certa de agir em relação a esses problemas.

Já para Wilkins e Patterson (*apud* FREITAS, 1991), a cultura organizacional pode se configurar pelas conclusões que um grupo tem a respeito de suas experiências, suas práticas, seus pressupostos e seus valores. A definição de cultura organizacional, para Fleury (1989 *apud* FREITAS, 1991), é tanto o produto da adoção de determinados modos de organização e gestão do trabalho como também a manifestação de um conjunto de comportamentos socialmente adquiridos e partilhados, que orientam o modo de levar a vida, sustentam a unidade do grupo, revelam o significado do universo simbólico e os valores existentes e não estão mais desvinculados de estruturas e de padrões socioculturais.

## Níveis da Cultura

Dentre as propostas para desvendar a cultura de uma organização, destacamos o método de Schein. Segundo Freitas (1991), a preocupação do autor em relação ao desvelamento da cultura organizacional vai além dos comportamentos observáveis, ele privilegia a força dos pressupostos subjacentes. Além disso, conforme Freitas (1991) desvelar os pressupostos de uma organização consiste em descobrir por que determinado grupo se comporta de certa maneira e por que certos valores são definidos. Assim, para Schein (*apud* FREITAS, 1991), a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis.

- Artefatos e Criações visíveis: tais como arquitetura, tecnologia, decoração, padrões visíveis e audíveis de comportamento, *layout*, tipos de vestuário, estruturas, documentos públicos e outros.

- Valores: influenciam e justificam os comportamentos adotados em determinadas situações.
- Pressupostos Básicos: revela a essência da cultura organizacional, são inquestionáveis, invisíveis, pré-conscientes e determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

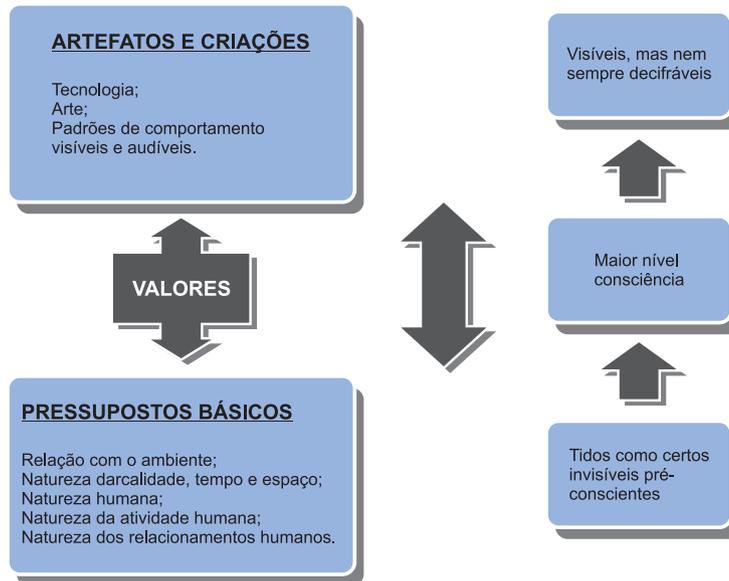


Figura 7: Níveis da cultura e suas interações  
Fonte: Freitas (1991, p. 10)

## Elementos da Cultura

De acordo com Freitas (1991), podemos perceber que a cultura é concebida a partir de seus elementos constitutivos. A autora ressalta que a descrição dos elementos que formam a cultura organizacional, a forma como funcionam e as mudanças comportamentais que provocam são maneiras de dar à cultura um tratamento mais concreto. Esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização na qual os significados não são questionados. Assim, em decorrência dessa aceitação, conforme Freitas (1991) nota-se um processo de naturalização, por meio da qual as mensagens e comportamentos convenientes são objetos de aplauso e adesão, levando à transmissão espontânea aos demais membros.

Os elementos mais frequentemente citados, segundo a literatura consultada, são:

- **Valores:** são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, pressupostos básicos das distinções culturais, uma vez que orientam comportamentos, sentimentos e outras expressões típicas e próprias de um determinado grupo.
- **Crenças e Pressupostos:** o que é visto como verdade inquestionável na organização e que seus problemas são resolvidos a partir dessa visão.
- **Ritos, Rituais e Cerimônias:** são tipos de atividades planejadas que tem consequências práticas na organização. As cerimônias e rituais são usados para expressar a significância e o sentido das ideias, eventos ou indivíduos. Cerimônias especiais, como distribuição de prêmios e honorárias, jantares, reuniões anuais podem simbolicamente exprimir valores e prioridades organizacionais. O rito se configura numa categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações, juntamente com os rituais e as cerimônias, já que se constitui em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, e que combina várias formas de expressão cultural.
- **Histórias e Mitos:** o mito é um elemento importante no desvelamento da cultura de um grupo social, representando a ligação entre o presente e o passado, uma forma encontrada para estabelecer o comportamento correto e valorizado contra atitudes inaceitáveis. As histórias têm a função de organizar as crenças sobre a organização e o seu sistema de valores, atuando como um guia que ajuda os seus membros a compreenderem como as “coisas são feitas”. As histórias são simbólicas e flexíveis, podendo ser reinterpretadas e mudadas, de acordo com a situação em que serão aplicadas.
- **Tabus:** têm o relevante papel de orientar o comportamento dos membros da organização, demarcando áreas de proibições e colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura, com ênfase no não-permitido. A questão do humor tem uma ligação pertinente com os tabus nas organizações.

O humor além de aliviar tensões, simbolizar camaradagem, humanizar pessoas e tarefas, serve também para transmitir de maneira leve o que é pesado, para sinalizar de maneira descomprometida o que deve ser tomado como comprometedor. Apreender o código de linguagem humorístico de uma organização é decifrar em parte as áreas demarcadas como “perigo”, como “constrangedor”, como “tabu”.

- Heróis: os heróis organizacionais podem ser visualizados como aqueles indivíduos que desempenham papéis que personificam o sistema de valores e até mesmo definem o conceito de sucesso da organização. São atores sociais, disseminadores dos valores e reforçadores das crenças organizacionais. Os heróis podem ser identificados por toda a escala hierárquica, mas frequentemente assumem papéis de gestores; são como modelos a serem seguidos pelos demais membros da organização.
- Normas: toda cultura tem seu próprio modo de fazer as “coisas”; que pode ser denominada de norma. Essas normas têm o poder de influenciar os membros, ditando-lhes os comportamentos esperados, aceitos e apoiados por todo o grupo, sendo este comportamento fixado por uma norma formal ou mesmo informal.
- Processo de Comunicação: as organizações podem ser visualizadas como fenômenos de comunicação, uma vez que suas culturas são criadas, sustentadas e principalmente transmitidas, por meio de um processo de interação social, na qual as atividades são baseadas na troca de mensagens, orais ou não, e na interpretação e no significado que cada membro dá à mensagem recebida. Outra forma de abordar o processo comunicativo é através do estudo do trabalho da rede (*networking*). Essa rede formada pelos papéis informais faz a amarração das diversas partes da organização, sem respeitar as posições ou títulos. Ela não apenas transmite informações, como também interpreta os significados das informações para os demais. Os agentes da rede de comunicação são os contadores de histórias, os padres, os confidentes, os fofoqueiros, os espiões e os conspiradores.

## Formação da Cultura

Conforme Freitas (1991), partindo do conceito de cultura como o aprendizado coletivo, que um grupo social desenvolve para lidar com o ambiente externo, bem como com suas questões internas. Assim, Schein (*apud* FREITAS, 1991) propõe um modelo dinâmico para análise da formação da cultura organizacional:

- Um senso de missão ou tarefa básica, razão de sua existência.
- Alguns objetivos concretos derivados da missão.
- Sentido de realização desses objetivos, por meio de estruturas organizacionais apropriadas e processo de tomada de decisão.
- Sentido de acompanhamento do progresso via desenvolvimento de sistemas de informações e controle.
- Sentido de reparo para estruturas e processos que não sejam compatíveis com os objetivos.

Para que as essas definições funcionem, todo grupo deve ter:

- Uma linguagem comum e categorias conceituais compartilhadas.
- Alguma maneira de definir suas fronteiras e selecionar seus membros.
- Alguma forma de alocar autoridade, poder, *status* e recursos.
- Algumas normas para lidar com as relações interpessoais criando um clima ou estilo.
- Critérios de recompensa e punição.
- Alguma forma de lidar com o não administrável e com eventos estressantes.

Para Schein (*apud* FREITAS, 1991), a cultura é apreendida basicamente por meio de dois mecanismos interativos: redução da dor e ansiedade (modelo de trauma social) e reforço/recompensa positiva (modelo de sucesso):

- Redução da dor: relaciona-se com a ansiedade do indivíduo, que é derivada da incerteza de sua capacidade de sobreviver e produzir em um grupo novo. A incerteza cognitiva e social é traumática e impele os membros de um grupo a buscar maneiras de perceber, pensar e sentir de forma tal que suas vidas possam ser mais previsíveis. De outro modo, todo grupo enfrenta inicialmente crises de sobrevivência, o que o conduz inicialmente a uma percepção compartilhada da crise e em momento posterior ao desenvolvimento de formas de lidar com ela. Logo, os participantes do grupo aprendem a superar o desconforto imediato e a evitar desconfortos futuros.
- Reforço positivo: as pessoas repetem as medidas e decisões que funcionam e abandonam as que não funcionam. Se o fundador de uma empresa acredita que o sucesso está em suprir seus clientes com um serviço de boa qualidade e se a empresa apresenta bons resultados, então os membros dessa organização tenderão a repetir ações que eles consideram a causa do sucesso. Essas repetições contínuas agem internamente como agente disseminador, produzindo maior compartilhamento de tal valor e assim parte de uma cultura está criada.

Conforme Freitas (1991), o exercício dos dois mecanismos ao longo da vida organizacional moldará valores considerados como importantes e essenciais, ao mesmo tempo em que tais valores são continuamente disseminados e compartilhados.

## Identificação da Cultura

De acordo com Freitas (1991), a identificação de uma cultura está diretamente ligada à visão que o pesquisador tem de cultura, fato que conduz a uma variedade de métodos, recomendações, abordando aspectos diferentes. A autora cita Schein que chama a atenção para alguns cuidados que devem ser tomados quando pensamos em cultura organizacional:

- não simplificar demais a cultura;

- não se esquecer de que a cultura é aprendida;
- não limitar o raciocínio ao conteúdo da cultura;
- não assumir que é fácil mudar a cultura; e
- não assumir que mais cultura ou cultura mais forte é necessariamente melhor.

Já na visão de Gibb Dyer Jr. (*apud* FREITAS, 1991) são basicamente três as correntes que explicam a criação da cultura:

- Os fundadores e outros líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõe a seus empregados.
- Uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação ambiental.
- Os membros individuais de uma organização podem tomar-se “criadores da cultura”, por meio de soluções para problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e aceitação, passando-as para as gerações seguintes.

Para Freitas (1991), o trabalho de Deal e Kennedy sugere dois tipos de análise, a primeira envolve aspectos que podem ser vistos de fora e consistem em:

- Estudar o ambiente físico: que embora irrelevante do ponto de vista da condução dos negócios, comunica o orgulho que as organizações têm de si próprias.
- Ler o que a companhia fala de sua própria cultura: os relatórios, entrevistas e reportagens fornecem bons indícios a respeito de como a organização se vê. Outros indicadores são as repetições sobre seus valores e crenças, frases em particular, consistência nas diversas opiniões de seus membros.
- Testar como a companhia apresenta os estranhos à organização: formal ou informalmente, relaxado ou ocupado, elegante ou não descritível.
- Entrevistar as pessoas da companhia sobre a história, como foi seu começo, por que a companhia é bem-sucedida, como

explicar o seu crescimento, que tipo de lugar é aquele para se trabalhar, como é um dia médio de trabalho, como as coisas são feitas.

- Observar como as pessoas usam o seu tempo e comparar o que dizem e o que fazem.

O segundo aspecto sugerido é relacionado com as questões internas, tais como:

- Entender o sistema de progressão de carreiras: o que faz um empregado ser promovido, como o sistema de recompensas avalia qualificações, performances, tempo de serviço, lealdade, entre outros.
- Quanto tempo as pessoas ficam em determinado cargo, particularmente na administração média.
- Atentar para o conteúdo dos discursos e memorandos.
- Particular atenção deve ser dada às anedotas e estórias que circulam através da rede cultural.

Para Freitas (1991), alguns sintomas de males culturais podem estar presentes em: foco em questões internas, foco no curto prazo, baixo moral do grupo, explosões emocionais, fragmentação e inconsistência (diferentes padrões de vestimenta, discursos, diferentes ambientes físicos, diferentes hábitos de trabalho e rituais).

Ainda Shrivastava (*apud* FREITAS, 1991) descreve a cultura por meio de seus produtos, sugerindo a análise de quatro categorias como um bom indicador de uma cultura:

- mitos e sagas;
- sistema de linguagem e metáforas;
- simbolismo, cerimônias e rituais; e
- sistema de valores e normas de comportamento.

De acordo com Freitas (1991), os mitos e as sagas refletem as interpretações compartilhadas sobre eventos críticos ocorridos na organização. Contêm o conhecimento do passado, descrito de maneira estilizada, expressando os relacionamentos entre as variáveis ambientais e as personalidades, mostrando como as performances e as decisões são ligadas. Para a autora, a cultura da organização é

oralmente manifestada no seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem.

## Flexibilidade Potencial da Cultura

Para complementar a análise do potencial de flexibilidade de uma organização passamos a falar de cultura organizacional e sua caracterização. Após discutirmos a avaliação do flexibilidade tecnológica e estrutural das organizações, cabe-nos agora entrar na avaliação da última dimensão: **a cultura organizacional**.

A tarefa do desenho organizacional, conforme Volberda (1998), o autor em questão, envolve ainda elementos da cultura organizacional na caracterização da flexibilidade.

As dimensões consideradas por Volberda (1998) são apresentadas no Quadro 3. A cultura, como vimos em aulas anteriores, expressa os valores ou ideias sociais e as crenças que os membros organizacionais compartilham. A ideia de cultura utilizada como referência, não abrange apenas o sistema de ideias expresso no campo simbólico, o qual cria a identidade organizacional. Incluem-se também os mecanismos culturais desenvolvidos para manter e mudar estes sistemas de ideias, chamados de liderança, regras não escritas e orientação externa. A liderança tem papel crítico na criação de uma ideologia que apoie os ideais básicos da organização, as regras não escritas reforçam as crenças sobre a forma adequada de se comportar, enquanto que a orientação externa oferece as referências do relacionamento da organização com o seu ambiente.

Assim sendo, resumimos estes aspectos no quadro a seguir:

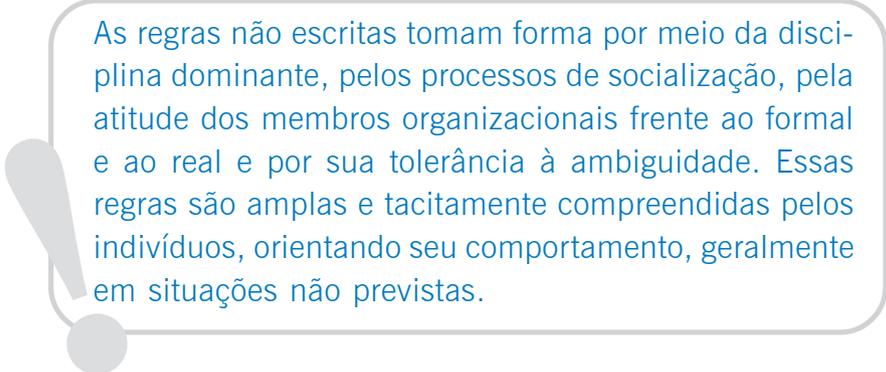
Cultura organizacional	Conservadora	Inovadora		
<b>Formação da identidade</b>				
● Comunalidade	Forte			fraca
● Extensão	Estreita			ampla
● Homogeneidade	Homogênea			heterogênea
<b>Liderança</b>				
● Estilo de liderança	Instrutivo	consultativo	participativo	delegativo
● Abordagem de planejamento	<i>Blueprint</i>	<i>mixed-scanning</i>		<i>muddling through</i>
● Atitude gerencial	Rotineiro	heurístico		improvisação
<b>Regras não escritas</b>				
● Disciplina dominante	Forte			fraca
● Socialização	Forte			fraca
● Atitude entre formal e real	Inequívoca			equivoca
● Tolerância a ambiguidade	Baixa			alta
<b>Orientação externa</b>				
● Foco	Curto prazo	médio prazo		Longo prazo
● Abertura	Estreita			aberta
● Atitude de planejamento	Homogêneo	inativo	proativo	interativo

Quadro 3: Flexibilidade Potencial da Cultura  
 Fonte: Adaptado de Volberda (1998, p. 165)

Na formação da identidade são consideradas variáveis como comunalidade (descreve a extensão em que a identidade é compartilhada e única em uma organização), a extensão (reflete o quanto ela engloba uma rica coleção de valores e crenças, geralmente manifesta na missão e objetivos) e a homogeneidade (relacionada a existência ou não de subculturas, convivendo dentro de um “guarda-chuva” mais amplo de uma cultura geral). Essa dimensão pode ser analisada por meio de indicadores como história, missão, símbolos, heróis, rituais e valores, ou seja através dos elementos estudados em aulas anteriores. De acordo com o que chegamos em termos de mapeamento, podemos concluir, por exemplo por uma forte comunalidade, uma baixa extensão e baixa heterogeneidade. Nesse caso, consideramos a organização com uma cultura muito forte e, por consequência, com baixo potencial de flexibilidade.

A análise da liderança contempla aspectos como o estilo de liderança assumido pelos gerentes, sua abordagem de planejamento e atitude gerencial. Dependendo da capacidade do líder em enfatizar o envolvimento dos empregados na execução de suas tarefas, na toma-

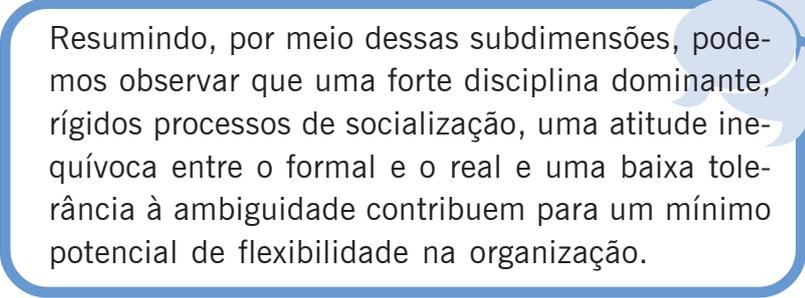
da de decisões, da flexibilidade com que ele encara a tarefa do planejamento e suas atitudes quanto à incerteza e à ambiguidade na tarefa gerencial, podemos identificar um maior ou menor apoio a um perfil de flexibilidade organizacional. Assim, gerentes que gostam de dar ordens, tem apego por planejamentos rígidos e não gostam de lidar com incertezas em seu dia a dia, são considerados importantes fatores de uma cultura organizacional mais conservadora.



As regras não escritas tomam forma por meio da disciplina dominante, pelos processos de socialização, pela atitude dos membros organizacionais frente ao formal e ao real e por sua tolerância à ambiguidade. Essas regras são amplas e tacitamente compreendidas pelos indivíduos, orientando seu comportamento, geralmente em situações não previstas.

Os indicadores das regras não escritas são a disciplina dominante, a socialização e a atitude entre o formal e o real por parte dos membros organizacionais. A disciplina dominante descreve a extensão em que as regras não escritas dentro da organização são dominadas por valores e práticas de uma certa disciplina ou profissão. Já a socialização descreve a extensão em que as regras não escritas são completamente explicadas e mantidas dentro da organização. As práticas na gestão de recursos humanos são consideradas fundamentais neste processo. Geralmente expressam-se pela doutrinação dos entrantes, na definição de sistemáticas de recompensas, de carreira, de avaliação de desempenho, dentre outras. A atitude formal/real reflete a extensão em que os membros da organização avaliam as diferenças entre o que existe de formal e a realidade da organização. Quanto mais eles tentam diminuir a lacuna entre as duas realidades, enfatizando as regras formais, mais limitado tende a ser o potencial para flexibilidade organizacional.

A tolerância à ambiguidade descreve a extensão em que as regras não escritas deixam algum espaço para manobras. Essas regras definem os limites em que a organização consegue lidar com as mudanças no ambiente.



Resumindo, por meio dessas subdimensões, podemos observar que uma forte disciplina dominante, rígidos processos de socialização, uma atitude inequívoca entre o formal e o real e uma baixa tolerância à ambiguidade contribuem para um mínimo potencial de flexibilidade na organização.

Finalmente, a orientação externa, conforme o autor, reflete as crenças sobre o relacionamento da organização com seu ambiente total. Sua flexibilidade é dependente do foco dos membros organizacionais, sua abertura e sua atitude de planejamento frente ao ambiente. Dentro dessa avaliação, procuramos identificar o quanto a organização, através de seus membros, tem visão de curto ou de longo prazo, o quanto ela está atenta aquilo que acontece fora de seus limites, ou seja no ambiente externo, e qual sua percepção de interferência no seu futuro. Quando observamos várias organizações que conhecemos, constatamos constantemente um elevado potencial de flexibilidade nestes aspectos.

Dois tipos de cultura, situados em dois extremos dentro de um contínuo, podem ser identificados, considerando-se os elementos já apresentados: uma cultura conservadora, ou uma cultura inovadora.

A cultura conservadora, conforme Volberda (1998), apresenta uma identidade forte e homogênea dentro de uma amplitude estreita. O líder aplica um estilo diretivo. Existe um grande repertório de regras não escritas como resultado de uma forte disciplina dominante, desenvolvida por processos de socialização e uma baixa tolerância à ambiguidade. Esse tipo de cultura tem uma orientação externa fechada, com uma visão predominantemente de curto prazo e reativa.

Uma cultura inovadora, entretanto, tem uma fraca e heterogênea identidade com uma grande amplitude. Os líderes aplicam um estilo de liderança delegativo e são direcionados à improvisação. Existem apenas algumas regras não escritas como consequência de uma baixa disciplina dominante (livre troca de conhecimento e informações entre as várias disciplinas), fracos processos de socialização, e uma alta tolerância à ambiguidade. Exceções envolvendo violações às regras formais são possíveis. A orientação externa é muito aberta e focada no longo termo.

## Resumindo



Falar de cultura organizacional é falar do visível, e também do intangível. É tentar conhecer a forma como as pessoas pensam e agem, buscando identificar seus valores, suas crenças, acompanhar as cerimônias, analisar os discursos oficiais, identificar as punições e recompensas adotadas. Conhecer sobre cultura organizacional é estar consciente das limitações de sua gestão ou manipulação. Trata-se de um processo de aprendizado coletivo sobre o qual a organização tem limitada capacidade de intervenção. Apesar disso, esforços são cada vez mais empreendidos na construção de uma cultura organizacional flexível e inovadora por parte das empresas. Uma série de elementos constitui esse quadro, certamente uma empresa que almeje ser criativa depende fortemente do desenvolvimento de uma cultura inovadora.

Concluimos a Unidade 4, agora, você pode responder à atividade proposta a seguir. Se encontrar alguma dificuldade, entre em contato com o seu tutor, ele está à sua disposição para ajudá-lo no que for necessário. Lembre-se também de pesquisar em outras fontes.

Bom trabalho!



## Atividades de aprendizagem

1. Com base no quadro de análise do potencial de flexibilidade cultural apresentado, analise a empresa em que você trabalha (ou outra que você conhece), buscando identificar o quanto ela se aproxima ou se distancia de uma cultura inovadora, considerando **uma** destas dimensões:
  - a) Formação da Identidade;
  - b) Liderança;
  - c) Regras não escritas; ou
  - d) Orientação externa.

Você pode utilizar o questionário disponível no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA como apoio para realização da análise. Lembre-se, antes de descrever a organização em relação à sua cultura, mais conservadora ou inovadora, conforme o quadro de análise, você deve apresentá-la, de maneira geral, considerando aspectos como: ramo de atividade, número de empregados, localização geográfica, tempo de existência, mercado atingido, estrutura geral de trabalho.



# 5

## UNIDADE

# Desafios para a Administração de Recursos Humanos Frente às Limitações da Visão Tradicional de Administração



Nesta Unidade, você terá condições de refletir sobre importantes críticas a respeito do pensamento dominante na administração. Assim, conhecerá a discussão sobre a sociedade gerencial, o mundo-empresa e as limitações próprias do pensamento gerencial.



# Desafios para a Administração de Recursos Humanos Frente às Limitações da Visão Tradicional de Administração

Prezado estudante,

Para podermos pensar além dos limites que predominam na prática de gestão atual das empresas, até então vistas aqui, e pensarmos em uma visão mais ampla de desenvolvimento, é importante trazeremos algumas discussões críticas a respeito das ideias subjacentes a prática de gestão com vistas a poder superá-las na direção de uma forma de gestão alternativa ou mais avançada.

Nesse sentido, vamos percorrer as ideias de autores como Chanlat (1996) e Aktouf (1996), dentre outros, visando esclarecer alguns pressupostos a serem reconhecidos e superados.

## A Ideia do Managerialismo/Gerencialismo em Chanlat (1996)

De acordo com Chanlat (1996, p. 63),

[...] desde o início da Revolução Industrial até nossos dias, a concepção de que o mundo da gestão se fez do ser humano permaneceu muito marcada, na maioria das vezes, por esquemas do pensamento mecânicos, econômicos e financeiros, principalmente sob o domínio dos engenheiros, dos economistas e dos financistas.

Assim sendo, em face dos graves problemas que estamos enfrentando, problemas em que o *management* ou a administração estão inseridos, a urgência em ampliar nossos horizontes torna-se inadiável.

Nesse sentido, o autor aponta para a necessidade da administração se abrir para outras disciplinas. De acordo com Chanlat (1996), nenhum ramo do conhecimento pode cobrir todos os aspectos da existência humana.

[...] o espírito disciplinário oculta outros aspectos da realidade, arrastando por esta via os vícios intelectuais bem conhecidos que são o reducionismo e o imperialismo que reduzem todo esforço de compreensão verdadeira. (CHANLAT, 1996, p. 64)

Nesse sentido, cada disciplina deve estar bem consciente de que desvenda apenas uma parte da realidade estudada. Chanlat (1996) chama atenção para uma série de importantes transformações sociais ocorridas na sociedade nas últimas décadas que tem impacto significativo no conhecimento sobre gestão que temos desenvolvido. Nesse sentido, o autor destaca três importantes aspectos:

- a hegemonia do econômico;
- o culto da empresa; e
- a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas.

Conforme o autor, a hegemonia do econômico reflete a lógica do capitalismo, o sistema econômico vigente. Tal sistema tem como base ou está orientada por três importantes fundamentos:

- a propriedade privada;
- os interesses pessoais; e
- a busca pelo lucro e pela acumulação.

Tendo como referência esses aspectos, fica mais fácil entender que as categorias dominantes do pensamento econômico (conforme citado anteriormente), mais o mercado basicamente como o único modo de regulação das trocas, chegamos à organização do tipo empresa como espaço central em nossa sociedade. Assim, para Chanlat (1996, p. 16), ela é “[...] a instituição por excelência, fonte de rique-

zas, de cultura, destinada a resolver a maioria dos problemas com que nos defrontamos hoje”. Ela é a fonte de satisfação de todas as nossas necessidades. Como coloca Rosseau (1988 *apud* CHANLAT, 1996, p. 16).

Nos últimos anos, esse papel atribuído tradicionalmente à empresa, confundiu-se com uma exaltação particularmente vibrante da mesma, culto até então desconhecido na maioria de nossas sociedades capitalistas.

Talvez tenhamos essa realidade de forma tão forte em nossa mente, que nunca nos damos conta que nem todas as organizações são efetivamente empresas e tão pouco devam ser como elas. E o que significa vivermos em uma sociedade na qual o espaço social central é a empresa? Podemos pensar, em várias consequências, então Chanlat (1996) destaca duas delas:

- difusão massiva dos discursos e das práticas de gestão em setores mantidos até então fora da influência do espírito gestor; e
- aumento considerável do número de estudantes em gestão em toda parte do mundo.

A essa realidade, Chanlat (1996) chama de sociedade managerial, nela o gestor tem um papel dominante, bem como a lógica de gestão a qual está vinculado.

Mais ou menos é como se vivêssemos em uma sociedade onde tudo precisasse ser gerido, nossas vidas, nossas famílias e nossos relacionamentos. Você já pensou nisso? Talvez já tenha pensado, porém sem uma visão crítica. Reflita sobre isso e converse com seus colegas de curso e com seu tutor. Socializar as opiniões é bastante estimulante.

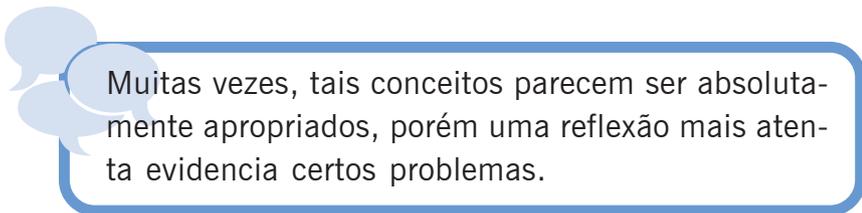
Conforme esclarece Chanlat (1996), a **sociedade managerial** pode ser caracterizada, pelo menos, sob quatro aspectos:

- ponto de vista linguístico;
- ponto de vista da organização (invasão de princípios do *management* para todos os espaços);

Leia mais sobre Sociedade managerial em: <http://www.cartacapital.com.br/author/twood/page/2>. Acesso em: 14 jun. 2016.

- escala social: gestores como grupos de influência; e
- na esfera privada: gerenciamento das emoções.

Do ponto de vista linguístico é interessante notar de que forma palavras como gestor, gerir, gestão fazem parte de nossas comunicações cotidianas, muitas vezes sem nos darmos conta de seu significado mais preciso. Do ponto de vista da organização, ressalta ainda o autor, é importante percebermos de que forma conceitos, ideias próprias da gestão empresariam como resultados, eficácia, *performance*, cliente, competência, excelência, etc. vem sendo incorporadas por outros tipos de organizações, que não seguem necessariamente a mesma lógica como escolas, igrejas, hospitais.



Muitas vezes, tais conceitos parecem ser absolutamente apropriados, porém uma reflexão mais atenta evidencia certos problemas.

É o caso da ideia de cliente, por exemplo, já que, normalmente, ouvimos que os alunos devam ser tratados como tal; e os pacientes também, da mesma forma, passam a ser encarados como clientes. O respeito é uma forma de tratamento cabível a qualquer ser humano e não apenas àquele que compra um produto ou serviço na forma de mercadoria. Assim, tratar bem o aluno ou o paciente, ser responsável e correto na relação estabelecida com eles, não significa chamá-los de clientes. Na verdade, assumimos a confusão da ideia de sujeito e cidadão com a de cliente.

Na esfera social, Chanlat (1996) nos chama a atenção para o quanto empresários, gestores e executivos formam grupos de influência em nossas sociedades. Para o autor, esses grupos tornaram-se figuras centrais na sociedade estando constantemente presentes nas mídias, em espaços universitários, na gestão pública. Na esfera da vida privada, os reflexos dessa invasão managerial também são muito interessantes.

Hoje, não se exprimem mais as emoções, mas elas são gerenciadas, assim como o emprego de seu tempo, suas relações, sua imagem, e mesmo sua identidade. (CHANLAT, 1996, p. 17)

Trata-se da participação de um jogo constante do gerenciamento das impressões, como nos coloca Ramos (1984), nesse espaço o sujeito perde totalmente sua capacidade de ser espontâneo.

A esse quadro geral o autor descreve como o Managerialismo, ou seja, vivemos em um sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir fundamentalmente de categorias do mundo da gestão. Os conceitos que aplicamos em nossas vidas, em qualquer esfera são aqueles válidos para um tipo específico de sistema social: a empresa. Solé (2003), outro autor que também trata desse aspecto, nos diz que vivemos um processo constante de empresarização. Segundo Solé (2003), vivemos em um mundo-empresa, uma vez que toda dinâmica da sociedade, mesmo aquelas que não se referem ao espaço econômico são orientados por categorias como: mercadoria, lucro, emprego, por exemplo.

Solé (2003) tem desenvolvido estudos que fornecem importantes subsídios para a investigação do processo de mercantilização. O autor afirma que nosso mundo é caracterizado pela empresa, é um mundo-empresa, assim o modelo da empresa encontra-se subjacente à maioria das teorias organizacionais já desenvolvidas e vem se expandindo e sendo adotado por um grande número de organizações.

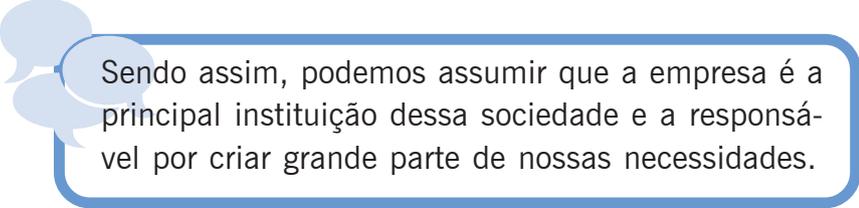
A teoria da empresarização de Solé contribuiu com os estudos realizados na medida em que compreendemos que há uma estreita relação entre mercado e empresa. Independentemente das discussões relacionadas à origem de cada uma destas instituições suas existências estão estreitamente relacionadas e o desenvolvimento de um implica o desenvolvimento de outro. Assim, a teoria da empresarização de Solé auxilia na compreensão do processo de mercantilização e suas consequências sobre as práticas organizacionais.

De acordo com Solé (2003), a distinção da empresa diante das demais organizações é verificada a partir de cinco postulados gerais. Para o autor, a empresa é um conjunto singular de relações entre humanos; um fenômeno social total, ou seja, é uma organização econômica, social, política, psicossocial, jurídica, etc., o que supõe um enfoque transdisciplinar; é uma organização histórica, ou seja, não é natural ao ser humano, surgiu no tempo em determinado momento e pode vir a desaparecer; uma organização característica e fundamental do mundo que se considera moderno e desenvolvido. A empresa organiza esse mundo, sendo assim, as relações que caracterizam a empresa são aquelas que caracterizam o mundo; como toda organi-

zação humana, a empresa é um evento contingente da história humana que poderia ter tomado outro rumo.

Atualmente, conforme Solé (2003), o modelo empresarial se converteu no modelo universal de organização das atividades humanas. Por exemplo, o crescente número de privatizações, a conversão de organizações em empresas (como é o caso de alguns times de futebol), a disseminação da linguagem empresarial (mercadoria, produto, clientes, eficiência) para outros campos, o aumento do uso de métodos (*benchmarking*, *brainstorming*) e de ferramentas (*marketing*, produção...) por organizações que não são empresas (Estado, igrejas) e a premissa de que tudo deve ser transformado em produto. Ou seja, segundo Powel e Dimaggio (1991), talvez por pressões isomórficas do ambiente, a lógica empresarial passa a ser adotada por organizações que anteriormente não possuíam essa característica. Assim, a linguagem, os métodos, as ferramentas, as técnicas, as práticas das empresas penetram cada vez mais nas organizações que podemos razoavelmente considerar como não sendo empresas, uma vez que não estão submetidas à competição e ao imperativo de benefício econômico (SOLÉ, 2003).

Essa situação evidencia o que Solé (2003) denomina de empresarização do mundo. Segundo ele, essa expressão é utilizada para caracterizar a crescente influência que as empresas exercem sobre os seres humanos e as demais organizações. Contudo, Solé (2004) salienta que não se conseguiu imaginar outra possível forma/modelo universal de organização que não a empresa, porque o discurso ainda vigente (e, sobretudo forte) é o de que todas as organizações humanas devem se organizar como a empresa.



Sendo assim, podemos assumir que a empresa é a principal instituição dessa sociedade e a responsável por criar grande parte de nossas necessidades.

Na busca por estabelecer um conceito transdisciplinar sobre o que é uma empresa, Solé (2003) argumenta que ela é constituída a partir de um conjunto de traços: a empresa é um conjunto humano, mais ou menos estável, vasto ou reduzido, mais ou menos concentrado, podendo desaparecer a qualquer o momento; de propriedade privada; salarial; tem uma relação dirigente/dirigido; possui divisão do

trabalho; produz e implica desemprego; implica e produz o indivíduo; é submetida ao direito, às leis; está sujeita a outra organização: o Estado; é onde a propriedade e a direção podem estar juntas ou separadas; é uma mercadoria; sua atividade é única ou múltipla; concebe, produz e vende mercadorias; concorre permanentemente com outras empresas; supõe outra organização: o mercado; desenvolve um processo de criação destrutiva de relações incertas entre humanos; usa moeda, capital e busca benefício econômico; tem escritura e contabilidade; produz linguagem, seres humanos insatisfeitos e uma concepção de felicidade.

De maneira geral, vê-se pouca discussão nos textos de administração sobre essa questão. Muitas vezes, ao que parece, as ideias e crenças que temos disseminadas em nossos contextos sociais não precisam ser questionadas ou refletidas. Porém, para pensarmos efetivamente naquilo que significa ou pode significar desenvolvimento de humanos, temos que estar cientes das limitações que nossos pensamentos, muitas vezes podem nos colocar, principalmente quando pensamos que todo grupo organizado significa uma organização do tipo empresa.

De certa forma, Chanlat reconhece alguma abertura para processos de mudança no pensamento dominante ao tratar da necessidade de resgate ou recuperação importante a ser realizada no mundo da gestão, aquilo que o autor chama de retorno a questões fundamentais. Segundo ele, o universo oficial da gestão deixa tão pouco espaço a esses aspectos da condição humana e essa tal situação explica-se pelo medo de certo número de coisas que Enriquez (1997 *apud* CHANLAT, 1996) resume como:

- medo do disforme;
- medo das pulsações;
- medo do desconhecido;
- medos dos outros;
- medo da palavra livre; e
- medo do pensamento.

O mundo do *management* ou da gestão tem, com horror que é imprevisível, espontâneo, agitado e que tem suas origens em um movimento social de qualquer origem. Ele prefere claramente a ordem e a disciplina das estruturas e dos papéis bem definidos. Assim, o mundo da gestão é igualmente um universo que dá pouco espaço à palavra

espontânea e às ideias inovadoras que solucionam problemas. Na superação desses entraves, ele fala sobre alguns retornos, observe:

- do ator e do sujeito;
- da afetividade;
- da experiência vivida;
- simbólico;
- da história; e
- da ética.

## Uma Visão Limitada de Administração em Aktouf (1996)

Omar Aktouf (1996) é um autor interessante em nos fazer refletir a respeito das práticas dominantes em gestão e as consequências a elas relacionadas. Segundo o autor (AKTOUF, 1996), é necessário rever e reformular boa parte da teoria a partir da qual modelamos nossas vidas e nossos ambientes: a prática administrativa e seus pressupostos mais difundidos. O objetivo do texto de Aktouf (1996) no livro *A administração entre a tradição e a renovação* diz respeito à necessidade de rever os pressupostos nos quais as teorias administrativas estão baseadas, pois, essas geram uma série de consequências problemáticas. O autor afirma que a gestão faz estragos e devemos nos preocupar com isso.

Aktouf (1996) defende a compreensão da teoria administrativa como uma ideologia, esclarecendo que ela não tem uma posição neutra em relação ao mundo, à sociedade e ao homem. Conforme o autor, as ideias relativas ao pensamento administrativo correspondem a aceitação de uma série de conceitos dominantes a respeito hierarquia, conhecimento, lucro e controle, por exemplo, que raramente são questionados. Além disso, o autor defende também uma maior aproximação da administração com outros campos de conhecimento, salientando as limitações de nossa capacidade de compreensão e ação sobre o mundo. Assim sendo, precisamos entender mais de Economia, História, Sociologia, Psicologia, por exemplo, para darmos con-

ta da dinâmica do funcionamento das empresas em seus diferentes contextos. Falta ainda, para o autor, uma visão mais crítica na qual os administradores reconheçam efetivamente sua responsabilidade pelos eventos que acontecem em nossa sociedade.

[...] não são eles que detêm os maiores poderes, que dispõem de potencialidades técnicas, informacionais e decisória, de espectro e campo infinitamente amplos? (AKTOUF, 1996, p. 100)

Segundo o autor, são os administradores, tanto como os funcionários públicos, ou como os políticos, ou como os empregados de empresas privadas que direcionam, através de suas decisões e dos meios cada vez mais avançados que dispõem nossa vida cotidiana e direcionam nosso futuro a partir de seus conceitos e de suas maneiras de conceber a realidade.

Nesse sentido, constantemente não nos questionados a respeito das razões de nossas ações, sua justificativa, nos concentramos em pensar em como se faz as coisas e quando e raramente o porquê de nossas ações. Como esclarece Aktouf (1996, p. 15)

[...] ao longo de minha carreira, fui surpreendido pela insistência com a qual são colocadas constantemente e quase exclusivamente na área de administração as questões de “como” e do “quando”; mas raramente é colocada a questão referente ao “porquê” e a questão referente a “para quem” [...].

Segundo o autor, a situação global atual, inquietante, é a consequência de decisões dos administradores que é ligada ao gerente a empresa com fins lucrativos, que considera na maior parte das vezes, em nossos dias, uma única lógica: aquela do ganho máximo a curto prazo com um custo mínimo.

Certamente, obter e acumular recursos financeiros para a empresa, obter lucros, não tem nada de condenável, mas a maneira de obtenção sim é que pode ser condenável.

Assim, Aktouf (1996) procura desenvolver sua crítica refletindo sobre como fazer funcionar as organizações e obter lucros, visto que esse é o objetivo, sem cair nos excessos do maximalismo tradicional que conduz ao sofrimento, degrada e geralmente destrói tanto o ambiente interno da empresa (os empregados) quanto o ambiente externo (o meio ambiente).

As consequências dessas ações estão fortemente impregnadas por uma série de pressupostos e ideias próprias da gestão, muitas vezes vistas como inquestionáveis.

Por exemplo, existe uma convicção de que toda a atividade deve ser supervisionada, verificada e controlada por um chefe cuja eficácia será medida por sua capacidade de ser obedecido, por sua “capacidade de comando”, acarretando uma constante preocupação em manutenção do controle externo sobre as pessoas na organização.

Paralelamente a uma visão militarista das relações do trabalho, desenvolveu-se uma corrente da psicologia e da Sociologia Industrial, que acrescenta a crença na possibilidade de manipular e modificar as percepções, as convicções e as atitudes dos indivíduos para “canalizá-las” no sentido desejado pelos dirigentes, sentindo considerado como eminentemente desejável e “normal”: a ligação da empresa aos seus objetivos, a sua busca pelo máximo, a seus chefes e a seus objetivos. Dentro dessa perspectiva, o empregado é uma forma particular de instrumento que deve ser rentável, um dos fatores de produção que deve

[...] dar seu máximo, seja como máquina de músculos, animal econômico atraído pelo ganho material ou animal “mecânico psicológico” mais ou menos manipulável, o empregado permanece largamente considerado como uma ferramenta de que nos servimos ou que teleguiamos. (AKTOUF, 1996, p. 32)

Outro pressuposto a questionar diz respeito ao fato de que temos satisfação em crer que na administração clássica todos os empregados, operários, gerentes de nível médio ou diretores são impregnados de objetivos comuns, animados pelos mesmos desejos de ajudar a empresa a triunfar, de produzir sempre o máximo. Ocorre a negativa constante de qualquer divergência de interesses, aspecto exemplificado pela contradição interna, na qual o empregador obstina-se em desejar o lucro mais elevado, baixando ao máximo seus custos, entre os quais os salários, enquanto o empregado se obstina em ganhar o salário mais elevado possível.

De maneira resumida, para Aktouf (1996), os principais pilares que apóiam o pensamento administrativo dominante e clássico, muitas vezes inquestionáveis até hoje são:

- a disciplina;
- a ordem;
- a obediência;
- a hierarquia;
- as diferenças de *status*;
- a separação dos papéis de concepção e de realização;
- o individualismo, apesar da convergência dos objetivos;
- a desconfiança em relação ao assalariado, apenas um fator (mais ou menos refratário) de produção;
- a crença em uma administração científica baseada em ferramentas sofisticadas; e
- a crença nas virtudes e a possibilidade de um crescimento indefinido.

O trabalho sem sentido, próprio do sujeito coisificado, aquele que se transforma em objeto, é enfatizado pelo autor como outra decorrência das práticas tradicionais de gestão a serem superadas. Conforme ele, com base na análise de Karl Marx, quatro cortes determinantes ocorrem a partir da passagem do trabalho tradicional, artesanal e comunitário, para o trabalho de tipo industrial. De maneira geral, temos os cortes operados entre o trabalhador e o produto, entre o trabalhador e o ato de trabalhar, entre o trabalhador e a natureza e, enfim, entre o trabalhador e o possuidor-empregador.

O primeiro corte consistiu, com a separação progressiva do campo e da cidade, em retirar do produtor, do artesão, o produto de seu trabalho. O segundo corte foi produzido quando, depois de ter reunido trabalhadores sem qualificação precisa em um único local de produção, foi imposta uma forma de fazer e de utilizar ferramentas de produção que não lhes pertenciam mais. É o corte mais importante, pois provocou a perda do sentido do trabalho. O terceiro corte – aquele com a natureza – diz respeito à ordem de produção totalmente artificial à qual o trabalhador estava submetido. O último corte é o que separa o produtor do possuidor, o trabalhador do proprietário, pela oposição fundamental de seu interesse. Não dominar o que se é feito,

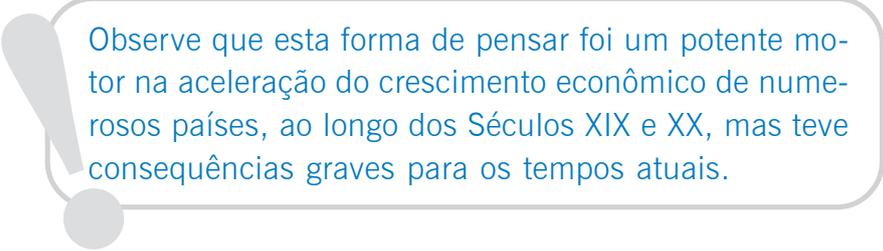
não saber com que objetivo, nem por que ou por quem se faz o que se faz, é, conforme o autor, profundamente despido de interesse e “desmotivante”. E, nesse raciocínio, afirma enfaticamente

[...] a alienação do empregado é ainda mais prejudicial porque a cultura industrial só reconhece e valoriza, cada vez mais, um tipo de ser humano: aquele que produz. (AKTOUF, 1996, p. 106)

Assim, percebemos em nossa sociedade claramente a desvalorização do papel dos idosos, às vezes, das crianças, dos deficientes e de todos aqueles que têm contribuição limitada ao processo de produção de mercadorias.

Um paradoxo interessante é ressaltado pelo autor. A cultura industrial tradicional é também uma cultura do “duplo constrangimento”, segundo Aktouf (1996), no sentido em que traz em si a alienação e, ao mesmo tempo, supervaloriza a autonomia; ela implica a dependência e louva a liberdade; exige a responsabilidade e a maturidade; ela impõe a execução e prega a iniciativa e a criatividade; clama forte por democracia e direito de expressão, enquanto obriga à obediência estrita e ao silêncio na empresa.

Além de uma contradição interna, Aktouf (1996) nos chama a atenção para uma contradição externa, a qual se enraíza precisamente na busca do egoísmo individual e do máximo. Assim, a ideologia dominante faz crer, com efeito, que a busca do crescimento e da maximização dos ganhos é coisa simples, desejável e eminentemente benéfica a todos, deixando de esclarecer a respeito daqueles que ficam de fora do processo.



Observe que esta forma de pensar foi um potente motor na aceleração do crescimento econômico de numerosos países, ao longo dos Séculos XIX e XX, mas teve consequências graves para os tempos atuais.

O princípio crescimento indefinido (da renda individual, do lucro da empresa, do PNB) implica em ciclo de retroação positiva e a crença numa reserva indefinida e inesgotável de recursos e de energia. Ele implica um tipo de desconsideração de interdependências, a ideia de

que todo mundo pudesse enriquecer-se indefinidamente, independentemente do que acontecesse com os outros e com o meio ambiente.

Para se evitar as consequências em termos de degradação teria sido possível, afirma Aktouf (1996), caso pensássemos em um crescimento não “máximo”, mas “ótimo”, um crescimento equilibrado, isto é, que respeitasse o ritmo da renovação dos recursos e da energia e, sobretudo, as condições de “boa saúde” dos seres humanos e da natureza. Seria um crescimento diferenciado e qualitativo, o qual buscaria um reajustamento do crescimento em escala mundial, supondo a busca de um estudo de equilíbrio e de “recuperação” progressiva dos recursos.

A falta de segurança no emprego é outro aspecto criticado pelo autor. Insegurança no emprego não combina com trabalhador colaborativo. Como podemos pensar em sujeitos criativos e atuantes, quando vivem em constante ameaça de perder seu trabalho? O Japão está aí para mostrar, conforme Aktouf,

[...] que uma mão de obra que se sente em segurança, bem tratada e protegida, é infinitamente mais engajada, mais interessada no que faz e, no fim das contas, infinitamente mais produtiva [...] Sabe-se muito bem que, para atingir uma situação em que a mão de obra seja colaborada e produtiva, é preciso que os trabalhadores estejam seguros quanto a sua sorte. (AKTOUF, 1996, p. 117)

Uma série de analogias com a biologia também são apontadas como verdades a serem superadas, assim destacamos:

- Darwinismo e seleção natural como uma questão de força e de individualismo.
- Alimentar-se da própria espécie em confronto com a ideia de seres dotados de razão.
- Analogia do trabalho da formiga e da abelha na colmeia na qual se confunde indivíduo e organismo.
- Maximização e sobrevivência e acumulação no mundo animal.
- Propriedade privada como território animal.
- Comportamento de chefe/líder (direito de uso, de dar ordens, se fazer obedecer, de decidir) no mundo animal.

A partir de suas críticas, tanto Chanlat (1996), quanto Aktouf (1996) refletem também a respeito da superação dessas limitações. Assim, quatro aspectos são destacados nesse processo:

- assumir as consequências em virtude do poder dos administradores;
- nova mentalidade: parceria gestores e sindicatos;
- crescimento diferenciado qualitativo; e
- desenvolvimento de uma mão de obra criativa e colaborativa.

Uma interessante pesquisa que discorre sobre a empresarização do futebol é a Dissertação de Mestrado de Marcio Silva Rodrigues, disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0707.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

## Resumindo



Conforme Aktouf (1996), sempre é importante conhecer o passado para operar rupturas. Segundo ele, esse passado inclui a evolução e o contexto de nascimento do ancestral direto da empresa industrial de hoje, cujas deficiências precisamos superar, se quisermos desenvolver organizações alternativas mais saudáveis ao homem e a sociedade. Nesse sentido, devemos estar atentos ao processo crescente de empresarização descrito por Solé (2003), ou a difusão do managerialismo, enfatizado por Chanlat (1996). É preciso ainda, reconhecer a necessidade da interdisciplinaridade entre as disciplinas, uma vez que a administração não dá conta sozinha da complexidade que caracteriza as organizações e seus contextos. Cabe a nós também atentar para a responsabilidade dos atos dos gestores, os quais, baseados na crença do crescimento ilimitado e ganhos a curto

prazo tem levado a sociedade a consequências perigosas. Uma administração renovada, conforme Aktouf (1996), deve ser almejada com vistas a oportunizar um cenário mais positivo ao efetivo desenvolvimento humano.

Concluimos mais uma Unidade e, a seguir, elaboramos uma atividade para você testar o conhecimento adquirido nesta Unidade. Se surgirem dúvidas para realizar a atividade, entre em contato com o seu tutor, ele está pronto para auxiliar você no que for necessário. Lembre-se de pesquisar em outras fontes também.  
Bons estudos!



## *Atividades de aprendizagem*

1. Explique e exemplifique uma das quatro características da sociedade managerial ou gerencial descrita por Chanlat (1996) – do ponto de vista linguístico; do ponto de vista da organização, a ideia dos gestores como grupos de influência na sociedade ou o gerenciamento das emoções na esfera privada.



# Por uma Visão Ampla de Desenvolvimento Humano com Base na Racionalidade Substantiva



Nesta Unidade, você será capacitado a pensar em novas possibilidades de desenvolvimento humano, as quais considerem a dimensão da racionalidade substantiva. Assim, conhecerá as discussões sobre a visão de sujeito predominante na administração e na psicologia, as noções de sujeito político e psíquico, terá contato com as ideias sobre ação e comportamento e também sobre racionalidade instrumental e substantiva e seus reflexos na gestão das organizações.



## Por uma Visão Ampla de Desenvolvimento Humano com Base na Racionalidade Substantiva



Prezado estudante,

Pensar em desenvolvimento humano nas organizações significa ir além do que a perspectiva instrumental pode proporcionar. Nesse sentido, precisamos conhecer os pressupostos predominantes a respeito das concepções de sujeito que vem influenciando as teorias administrativas, bem como a racionalidade que predomina em nossas organizações. Ambas as ideais são importantes limitações para pensarmos em uma perspectiva mais ampla de desenvolvimento humano.

Então, vamos buscar mais conhecimento.

### A Visão de Sujeito Predominante na Administração e na Psicologia em Tolfo (2000)

Vários autores podem nos ajudar a pensar em um desenvolvimento humano que busque trabalhar as potencialidades dos indivíduos em sua plenitude, ou seja, uma série de autores, além daqueles vistos na Unidade anterior, nos ajuda a reconhecer as limitações impostas pelas práticas de gestão dominantes nas organizações e também nos possibilitam a pensar em formas de desenvolvimentos muito mais amplas do que tradicionalmente incorporado no pensamento administrativo.

Nesse sentido, o trabalho de Suzana Tolfo (2000), no artigo *Dilemas que as concepções de sujeito engendram a teoria administrativa e a psicologia*, nos possibilita entender as limitações das teorias e práticas de gestão geralmente dominantes na área de recursos huma-

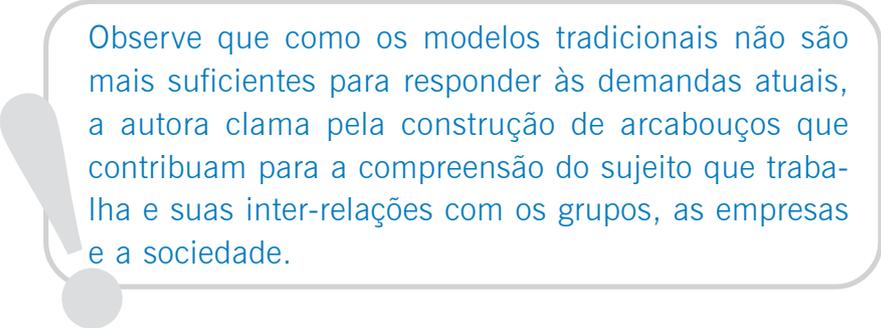
nos. Assim, de maneira resumida, a autora afirma que, embora o mundo do trabalho venha sofrendo muitas alterações em termos de organização nos últimos anos, principalmente na direção de flexibilidade produtiva, por exemplo, os pressupostos que norteiam esses processos são tão antigos quanto as abordagens clássicas da administração ou behavioristas da psicologia.

Conforme a autora, a perspectiva funcionalista, predominante nessas teorias administrativas e behavioristas, não respondem mais à demanda atual das organizações frente ao seu contexto de mudanças.

A autora inicia o texto analisando as mudanças que vem ocorrendo no contexto mais amplo e que se refletem no mundo do trabalho. Segundo ela, a psicologia e a teoria administrativa encontram problemas para utilizar seus conhecimentos tradicionais sobre o ser humano nos negócios, principalmente quando defrontam as mudanças que vem ocorrendo nas últimas décadas. Essa deficiência ocorre porque os modelos teóricos que privilegiam a unidade e a continuidade, próprios do pensamento clássico, têm encontrado dificuldades para se manter, pois se mostram insuficientes para compreender as temáticas que se encontram em pauta na sociedade. Conforme Tolfo (2000, p. 37)

Quando se considera as bases que subsidiam o estudo do comportamento organizacional, percebe-se a utilização, por parte dos teóricos e dos profissionais das empresas, de abordagens que prescrevem modelos, sectários e “normalizantes” do ser humano.

Da mesma forma, a autora esclarece que as concepções baseadas no behaviorismo, as quais sempre influenciaram o pensamento em administração, enfatizam práticas voltadas à reprodução e ao controle dos comportamentos, o que vai ao encontro das atividades clássicas do administrador.



Observe que como os modelos tradicionais não são mais suficientes para responder às demandas atuais, a autora clama pela construção de arcabouços que contribuam para a compreensão do sujeito que trabalha e suas inter-relações com os grupos, as empresas e a sociedade.

Quando analisamos a Administração, podemos constatar a significativa influência que o arcabouço da psicologia exerceu sobre ela. Uma análise mais minuciosa permite verificar que as apropriações, acerca do conhecimento do indivíduo e dos grupos para a gestão dos negócios, revelam três sistemas em psicologia: o behaviorismo, a psicanálise e o cognitivismo e, embora façam parte de uma mesma disciplina, apresentam perspectivas profundamente diferentes quanto à concepção de homem. Essas perspectivas apresentam olhares diversos sobre o homem: ora é visto como sujeito e ora é visto como objeto de estudo.

Considerando a Psicologia aplicada às organizações, disciplina sempre presente nos Cursos de Graduação em Administração, constatamos que existe uma preponderância significativa da abordagem behaviorista. Para Tolfo (2000, p. 43), o

[...] fato é plenamente compreensível, na medida em que essa abordagem é, dentre os sistemas psicológicos, aquele que mais se aproxima ao modelo funcionalista, dominante também na Ciência Administrativa. A preocupação em compreender e controlar comportamentos faz parte tanto do comportamentalismo, como das atividades clássicas do administrador, em especial o que trata de/com Recursos Humanos.

O uso de bases do pensamento behaviorista permitiu ao aparato administrativo encontrar justificativas para trabalhar com um sujeito que responde a esquemas comportamentais simples de estímulo-resposta. Esse modelo reducionista encontra seus limites e expressa-se, comumente, nos discursos de empresários e de administradores de recursos humanos que reclamam que fazem tudo para satisfazer seus empregados e sempre encontram reclamações em seus ambientes de trabalho. Apesar do behaviorismo ter encontrado suas próprias críticas, enfrentando problemas de sustentação para compreensão simplificada do comportamento humano, é surpreendente que ainda permanece como base quase absoluta de explicação e compreensão para teorias e práticas administrativas contemporaneamente. Sem dúvida, a ênfase em previsibilidade e controle são aspectos fundamentais para compreendermos tamanha aderência a essa abordagem em nosso meio.

De maneira geral, resumimos o pensamento no esquema a seguir:

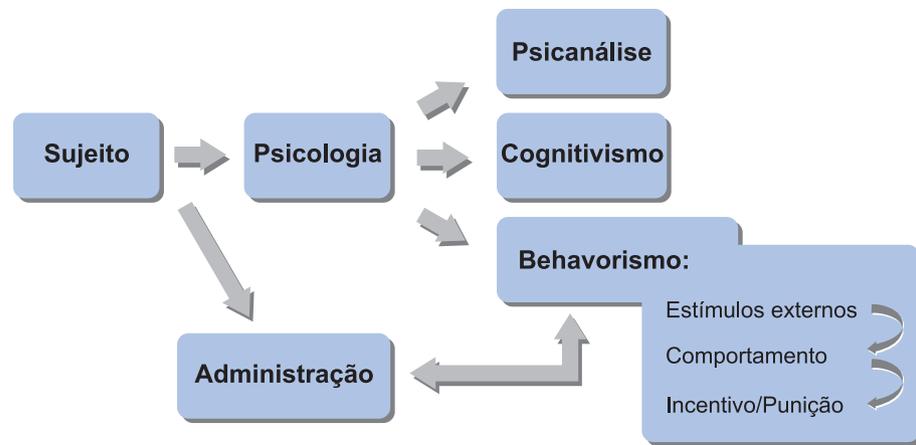


Figura 8: Concepções de sujeito predominantes na administração e na psicologia

Fonte: Adaptada de Tolfo (2000)

## Sujeito Político e Psíquico em Enriquez (2006)

Visando provocar uma reflexão sobre possibilidades de se resgatar o sujeito e construir outra sociedade que se liberte ou afaste daquele que para o autor é caracterizada pela catástrofe ou pela barbárie, Enriquez (2006) faz uma interessante discussão na qual resgata as ideias de homem histórico e homem psíquico e seus papéis na sociedade. Conforme o autor,

[...] propomos, pois, uma visão trágica da vida, não para nos deixar invadir pela fatalidade, mas para examinar lucidamente se outra via é possível, se podemos fazer prevalecer a civilização, apesar das ambiguidades, sobre a barbárie. (ENRIQUEZ, 2006, p. 1)

De acordo com o autor, o sujeito histórico é aquele que intervéem no nível político, que contribui para definir a orientação da sociedade e que participa diretamente das decisões essenciais relativas a dinâmica da vida e da morte. Em maior ou menor grau durante a história da humanidade,

[...] progressivamente os diversos segmentos de uma nação puderam intervir no debate público e influenciar o caminho da

nação na direção que eles consideravam a melhor. (ENRIQUEZ, 2006, p. 2)

O autor explica que para que o indivíduo pudesse se tornar um ser histórico, foi preciso que ele se tornasse um ser de direito, um ser que se desfruta de direitos. Isso significa assumir-se como um ator que efetivamente participa no estabelecimento das leis, quer seja diretamente, ou por intermédio de representantes. Esse sujeito é

[...] constituído lentamente no debate contínuo contra as formas de dominação e, na maior parte do tempo, se consolida por meio de ações coletivas exemplares, que mostram sua força. (ENRIQUEZ, 2006, p. 2)

Já o sujeito psíquico surge para nós, ou é reconhecido mais recentemente, graças às ideias da psicanálise. A partir dessas ideias pudemos reconhecer o indivíduo não apenas em termos de inconsciente, mas, sobretudo, do reconhecimento em si de uma atividade psíquica intensa e contínua, que não se reduz às faculdades cognitivas, proporcionando um grande lugar ao jogo das pulsões, dos sentimentos, dos desejos, das fantasias e dos processos de idealização, de projeção, etc., que fazem parte da vida de qualquer ser humano. Ele é um ser que reconhece as suas contradições e os seus conflitos.

Apesar do reconhecimento desses sujeitos no decorrer na história humana, Enriquez (2006) também reflete de forma incisiva a respeito de trocas ou pressões que vem, cada vez mais, negando sua presença. Assim, o autor identifica três problemas fundamentais atuais na constituição do sujeito:

- reino do dinheiro;
- retorno ao identitário: no plano coletivo e individual; e
- aumento do poder do estado/absolutismo/ poder do estado.

Segundo o autor, o reino do dinheiro está ligado à submissão cada vez mais clara de todas as nações à lei do mercado mundial, produzida pela vitória da racionalidade instrumental. No mundo atual, os antigos valores como mérito, trabalho, honra, prestígio e outros, como a honestidade, a integridade, a responsabilidade e o respeito aos outros foram desvalorizados em prol de um único outro valor: o dinheiro. “Tudo se compra e tudo se vende” (ENRIQUEZ, 2006, p. 3).

Nesse sentido, várias consequências negativas são enfatizadas pelo autor como: dissolução do vínculo social, competição exacerbada, enfraquecimento dos movimentos sociais, diminuição das lutas sindicais, e, por outro lado, importância crescente das empresas, mesmo aspecto enfatizado anteriormente por Chanlat (1996). Como enfatiza o autor eles querem ser “[...] as instituições divinas [...]”, e assim aparecem as consequências ao nível individual como:

[...] os indivíduos devem se integrar, ou melhor, se identificar às organizações das quais fazem parte, idealizá-las, colocando os valores organizacionais – seu próprio ideal do ego – no lugar dos seus próprios valores, transformar-se em instrumentos submissos, dóceis mesmo, e, sobretudo, acreditar, se lhe disserem e se eles se sentirem responsáveis enquanto sujeitos, que estão a caminho da autonomia. (ENRIQUEZ, 2006, p. 3-4)



Leia mais sobre psicologização, em: <http://www.dicio.com.br/psicologizar/>. Acesso em: 14 jun. 2016.

É a **psicologização** dos problemas que se coloca em prática.

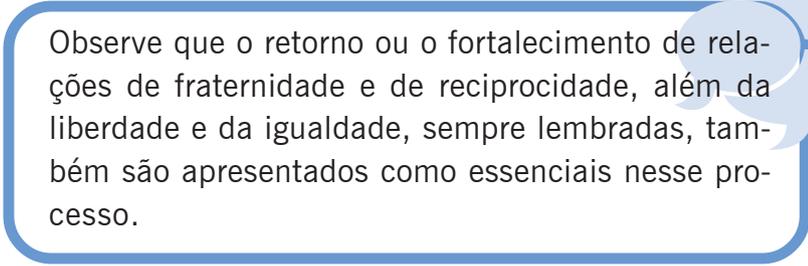
Ao enfatizar o absolutismo do Estado, Enriquez (2006) esclarece o papel do indivíduo como trabalhador e como guerreiro. Conforme ele, não deve ser apenas um trabalhador que contribui para a riqueza de sua nação, mas ele deve ser e querer ser também um guerreiro. Assim, está sempre pronto para trabalhar pela empresa e lugar pelo Estado.

O perigo do retorno ao identitário é enfatizado por Enriquez (2006), tanto no nível individual quanto coletivo. Para o autor, embora viva-se um importante momento de resgate de valores tradicionais, de recuperação e reafirmação das tradições culturais, muitas vezes apagadas, esquecidas e desvalorizadas, ele teme o processo de violência que pode se desenvolver em consequência desses processos. Assim, nos chama a atenção para o risco dos “nacionalismos mais virulentos”, a renovação dos integristas religiosos, a proliferação de seitas, de comunidades fechadas (dos guetos), gangues de bairro etc.; enfim, um “espírito de corpo” pervertido (ENRIQUEZ, 2006, p. 6-7). O risco do retorno e fechamento do homem e em si mesmo também é ressaltado como uma forma de se negar o coletivo. Quando o homem, então, não se sente mais fazendo parte de uma espécie humana e não participa mais do trabalho da civilização. Consideramos os outros apenas obstáculos ou objetos de prazer.

Apesar de suas críticas, Enriquez (2006) é muito otimista em relação à construção de uma sociedade mais saudável. Segundo ele,

a reflexão é importante, pois, com base em Scott Fitzgerald ele afirma: “É preciso saber que o mundo é sem esperança e, contudo, decidir mudá-lo”. (ENRIQUEZ, 2006, p. 7)

Assim, Enriquez (2006) discorre sobre um maior engajamento das pessoas nas soluções de problemas coletivos, na reflexão sobre o extremo do Estado totalitário e o Estado totalmente ausente (reclama por um equilíbrio, por um Estado de outro tipo, que exponha os problemas em sua nudez, tentando resolver as questões urgentes, consultando as populações e levando em conta suas opiniões, e não seja um Estado estritamente gestor. Ele nos fala ainda do retorno à ética, não de maneira formalista, mas aquela que recupera as convicções dos sujeitos e a abertura ao debate de sua validade. O autor, ainda, exalta o retorno da busca de sentido pelos indivíduos, aspecto fundamental da construção de uma outra sociedade.



Observe que o retorno ou o fortalecimento de relações de fraternidade e de reciprocidade, além da liberdade e da igualdade, sempre lembradas, também são apresentados como essenciais nesse processo.

## Teorias Administrativas e Modelos de Homem Correspondentes em Ramos (1984)

Guerreiro Ramos (1984) é um importante autor brasileiro, o qual desenvolve um pensamento crítico na área de administração. Suas ideias a respeito do tipo de ser humano correspondente ao pensamento administrativo dominante são fundamentais para pensarmos em possibilidades mais amplas de desenvolvimento. Em seu trabalho, Ramos (1984) apresenta as ideias sobre diferentes concepções de sujeito associadas a teorias administrativas já desenvolvidas e em necessidade de desenvolvimento.

Segundo ele, a partir do final do Século XIX ocorrem muitas mudanças de orientação nas abordagens à organização e ao trabalho. Para Ramos (1984), a ideia de homem difundida por muitos livros populares estava em consonância com o tipo de administração

que Taylor e os pensadores clássicos estavam defendendo. A partir principalmente da década de 1980, de acordo com Ramos (1986), os livros que começam a ter vasta aceitação pública e cuja leitura passa a ser exigida em escolas de administração pública e de empresas são conhecidos por suas críticas aos sistemas sociais e organizacionais vigentes.

Nesses termos, a literatura corrente no campo mostra que há um grande interesse sobre a maneira de abordar os problemas com os quais nos defrontamos e diversos estudiosos concluem a respeito da necessidade de se refletir sobre um “[...] novo modelo de homem cujo desenvolvimento e esclarecimento são essenciais para superar o presente estado crítico da arte e da teoria da administração.” (RAMOS, 1984, p. 4).

Assim, ele constata o surgimento de um novo tipo de personalidade que não mais “[...] se ajusta facilmente à estrutura de valores organizacionais e institucionais baseadas em percepções e interesses previamente fixados” (RAMOS, 1984, p. 4). Esse novo tipo de homem é denominado pelo autor de “homem parentético”.

Em seu artigo, o autor busca reavaliar a evolução da teoria administrativa, pois, segundo ele, toda teoria administrativa desenvolvida está associada a um tipo de sujeito correspondente. Para fazer essa análise, o autor usa como pontos de referência modelos de homem:

- o Homem Operacional;
- o Homem Reativo; e
- o Homem Parentético.

**Parentético** – relativo a parênteses. Fonte: Houaiss (2009).

O argumento central de Ramos (1984) é o de que em toda a história do estudo da administração, teóricos e profissionais, em suas obras escritas e em seus atos, fizeram suposições acríticas a respeito da natureza do homem. Assim, ele enfatiza a respeito da necessidade de se repensar as teorias administrativas frente ao novo tipo de sujeito, próprio da nova realidade das organizações contemporâneas. Para Ramos, as teorias vigentes não dão conta desse novo sujeito. Nesse sentido, a reavaliação dessas ideias é algo fundamental para nos darmos conta dos limites das possibilidades de desenvolvimento humano sobre os quais sempre estivemos trabalhando em nossas organizações.

O Homem operacional, cuja aceitação é praticamente tácita, é correspondente ao sujeito operacional da abordagem clássica da

administração. Ele é considerado, assim, como um recurso disponível à organização a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. Várias implicações dessa abordagem para a gestão podem ser destacadas.

Ela requer:

- 1 – um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;
- 2 – um conceito de treinamento está associado a uma técnica para “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção;
- 3 – uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e como um trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos;
- 4 – uma visão de que a administração e teoria administrativa são isentas e neutras;
- 5 – uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo;
- 6 – o ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional;
- 7 – o conceito de que o trabalho é essencialmente considerado como um adiamento da satisfação. (RAMOS, 1984, p. 5)

Já o conceito de Homem Reativo, conforme Ramos (1984), é desenvolvido pelos estudiosos da Escola de Relações Humanas como uma alternativa ao pensamento clássico, porém, aqui, de certa forma, já podemos admitir maior complexidade a respeito dos indivíduos, pois eles passam a perceber a influência de fatores externos à organização, bem como dos sentimentos e emoções associados aos sujeitos. Porém, permanece o objetivo principal da administração que é reforçar os comportamentos que apoiem sua racionalidade específica.

Embora os humanistas fossem ostensivamente mais preocupados com os trabalhadores e mais informados sobre suas motivações, os objetivos buscados não foram realmente alterados. (RAMOS, 1984, p. 5)

Nesse sentido, eles desenvolveram habilidades para lidar com as relações humanas individuais com o objetivo de estimular reações

positivas em consonância às metas da empresa. Viam o trabalhador como um ser fundamentalmente reativo, um ser que se adapta as condições que lhes são impostas. O principal papel dessa abordagem era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual.

Os modelos reativo e operacional ainda estão influenciando largamente a estrutura dos sistemas sociais e organizacionais. No meio intelectual e, podemos dizer que também na prática gerencial, estes modelos são profundamente criticados, mas nenhuma alternativa de ampla aceitação parece ter sido aceita e apresentada para eles. Processos constantes de mudança, administração mais participativa, administração não hierárquica, ênfase em resultados são exemplos de práticas de gestão que exigem novos conceitos, cujas bases não sejam as mesmas até agora dominantes. No entanto, aquilo que muitas vezes se apresenta como novo, são reformulações de antigas soluções, é o velho maquiado de novo ou alternativo. Nesse sentido, Ramos (1986) defende uma nova perspectiva de administração que contemple um novo modelo de homem ou sujeito a ela associado. Para o autor, as concepções oferecidas, Conceitos de mudança organizacional são formulados em termos reativos.

O ambiente é aceito como ele é, e sua estrutura episódica, constrangedora, torna-se um padrão normativo inquestionável, ao qual devem ajustar-se às chamadas mudanças organizacionais. (RAMOS, 1984, p. 6)

Ramos (1984) afirma que o modelo do homem parentético pode prover a teoria administrativa da sofisticação conceitual fundamental para enfrentar questões e problemas que provocam tensões entre as diferentes racionalidade que fazem parte de qualquer contexto organizacional.

Argumentos utilizados para apresentar o sujeito parentético são:

- ele não deixa de ser um participante da organização;
- por tentar ser autônomo, ele não pode ser psicologicamente enquadrado como aqueles indivíduos que se comportam de acordo com os modelos reativo e operacional;
- ele possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia a dia;

- ele não iria esforçar-se demasiadamente para obter sucesso, segundo os padrões convencionais, como faz aquele que quer subir;
- ele daria grande importância ao eu e teria urgência em encontrar um significado para a vida;
- ele não aceitaria acriticamente padrões de desempenho, embora pudesse ser um grande empreendedor quando lhe atribuíssem tarefas; e
- ele não trabalharia apenas para fugir à apatia ou à indiferença, porque o comportamento passivo iria ferir seu senso de autoestima e autonomia.

Sua atitude crítica ajuda a colocar entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade, mais abstrata, que facilita sua avaliação do mundo real, daquele que ele vive imerso.

Enquanto a massa da população nessas sociedades interpretava a si própria e a realidade social de acordo com as definições convencionalmente estabelecidas, eles tiveram a capacidade de excluir-se tanto do ambiente interno quanto do externo; puderam desta forma, examiná-los com visão crítica. Tal capacidade é claramente parentética. [...] a exclusão equivale aqui a incluir, a colocar o ambiente entre parênteses. (RAMOS, 1984, p. 8)

É importante saber distinguir entre o homem parentético e o homem versátil, pois há apenas uma diferença entre eles, porém, básica: ao invés de favorecer um relativismo inconsequente, como o “homem versátil” aparece fazer, o homem parentético está eticamente comprometido com valores que conduzem ao primado da razão (no sentido noético na vida social e particular. (RAMOS, 1984, p. 8)

Conforme esclarece Ramos, os tipos de sujeito operacional e reativo, foram importantes para o desenvolvimento de organizações em uma sociedade onde imperava a realidade da escassez de bens materiais e serviços elementares. “Nesse período, grande parte do esforço no ambiente de trabalho foi técnica e socialmente necessário e até inevitável, o que não ocorre hoje” (RAMOS, 1984, p. 9). Porém, para o autor, na medida em que essa realidade passa a ser superada, há necessidade inevitável pensar em novas teorias e práticas adminis-

**Noético** – que pertence ao intelecto, à mente; racional.  
Fonte: Houaiss (2009).

trativas mais apropriadas ao tipo de sujeito parentético descrito pelo autor.

Da maneira esquemática temos em Ramos (1984) três tipos de Sujeito:

- Homem Operacional – sujeito objeto (administração clássica).
- Homem reativo – sujeito ajustável, flexível (Escola Relações Humanas – Ajuste ao trabalho, também teoria da contingência).
- Homem parentético – sujeito crítico (administração contemporânea, pensamento a ser desenvolvido).

Conforme podemos constatar, as reflexões anteriores estão bastante relacionadas entre si. São autores que partem de bases relativamente diferentes homem, sociedade, trabalho, teorias administrativas, psicologia, porém chegam a conclusões bastante próximas: há necessidade de se discutir teorias e práticas correspondentes a um tipo de sujeito perdido, esquecido ou quase aniquilado em nossa sociedade, se quisermos ser coerentes com o que podemos entender de plenitude ou amplas potencialidade humana. Assim, o sujeito autônomo, histórico e político de Enriquez tem relação com o homem parentético de Guerreiro Ramos e as limitações da psicologia (behaviorista) abordadas por Suzana Tolfo, bem como das teorias administrativas correspondentes ao homem operacional e principalmente reativo de Guerreiro Ramos.

## A Racionalidade Substantiva na Prática das Organizações

Buscando a complementaridade entre a abordagem de Guerreiro Ramos sobre a racionalidade substantiva nas organizações e a Teoria da Ação Comunicativa, de Habermas (*apud* SERVA, 1997), Serva (1997) elabora um quadro de análise e examina empiricamente três organizações em Salvador, BA, com o intuito de demonstrar como a razão instrumental e a razão substantiva se concretizam na prática administrativa.

A discussão a respeito da razão, como fundamento das ações humanas e também no interior das organizações produtivas, é tema que tem orientado o trabalho de vários estudiosos tanto do campo da administração como fora dela. Ao estudar as teorias administrativas, certamente foi ressaltado o pensamento de Max Weber sobre o desenvolvimento das burocracias na sociedade moderna, bem como a predominância da racionalidade instrumental ou funcional em seu interior. Apesar dessa constatação, uma série de estudiosos despertou a atenção para críticas sociais e organizacionais a respeito da abrangência dessa lógica, extrapolando todos os espaços sociais, não apenas aqueles próprios pertencentes ao mercado, bem como chamando a atenção para as limitações quanto às concepções de sujeito e de sociedade associadas a ela.

Nesse sentido, é importante conhecer o trabalho de Guerreiro Ramos (1987), que fundamentou seus estudos sobre a racionalidade nas organizações em uma abordagem ampla, denominado por ele de “teoria substantiva da vida humana associada”. Para Ramos, a razão substantiva torna-se a categoria de análise em sua teoria, e a ética como a sua disciplina preponderante sobre qualquer outra que venha a abordar a vida social.

Segundo o autor, racionalidade substantiva é um atributo natural do ser humano que reside na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da autorrealização, contrabalançando essa busca de emancipação e autorrealização com o alcance da satisfação social.

Guerreiro Ramos, assim como diversos outros autores, reconheceu que, na grande maioria das organizações produtivas, a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando aquilo que deve ser considerado como “sucesso” a ser atingido, um sucesso eminentemente orientado pelas “leis” do mercado. Segundo o autor, assim como Aktouf (1996) e Chanlat (1996) anteriormente tratados, o predomínio da razão instrumental nas organizações é responsável por uma série de consequências negativas como insegurança psicológica pela degradação da qualidade de vida, pela poluição e pelo desperdício dos recursos naturais do planeta, além de produzir uma teoria organizacional incapaz de ensejar espaços sociais gratificantes aos indivíduos.

Conforme Ramos (1989, p. 50),

[...] a teoria organizacional em voga não consegue proporcionar uma compreensão exata da complexidade da análise e desenho dos sistemas sociais e essa falha resulta, em grande parte, de seus alicerces psicológicos.

Para ele ainda, uma teoria da organização verdadeira e científica tem seus próprios critérios, os quais não são necessariamente, idênticos aos da eficiência social e organizacional. Uma teoria verdadeiramente científica da organização, para Ramos (1989) faz a avaliação das organizações em termos da compreensão da conduta geralmente adequada a seres humanos, levando em considerações tanto requisitos substantivos como funcionais. Nesse sentido, o autor distingue as noções de ação e comportamento, visando dar sustentação à sua crítica. Para Ramos (1989, uma distinção entre comportamento e ação é fundamental para esclarecer o reducionismo psicológico da atual teoria de organização.

O comportamento é, conforme o autor, uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências, no cálculo de resultados. Sua categoria mais importante e a conveniência.

[...] o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral. É um tipo de conduta mecanomórfica, ditada por imperativos exteriores [...] inclui-se, completamente, num mundo determinado apenas por causas eficientes. (RAMOS, 1989, p. 51)

Já a ação é própria de um sujeito que decide sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas.

Pelo reconhecimento dessas finalidades, a ação constitui uma forma ética de conduta. Os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e a fazer escolhas, porque causas finais – e não apenas causas eficientes – influem no mundo em geral. (RAMOS, 1989, p. 51)

Tal discussão é fundamental para embasar a ideia do autor, segundo a qual, a teoria administrativa vigente apoia-se predominante na ideia de que o sujeito é apenas “de se comportar”, perdeu a capacidade que lhe era própria, “a de agir”. No domínio da razão instrumen-

tal ou funcional, o homem passa a ser apenas um sujeito operacional ou reativo, conforme esclarecemos anteriormente, aquele apenas capaz de ter uma conduta conforme o meio externo lhe determina.

Para Serva (1997), a morte de Guerreiro Ramos em plena atividade intelectual, interrompeu o projeto do autor em discutir suas críticas no campo empírico a respeito da predominância da razão instrumental na teoria e prática administrativa.

Ao propor a abordagem substantiva das organizações, o fez de maneira puramente conceitual, [...] por meio de um discurso teórico por excelência, elaborado em alto grau de abstração. (SERVA, 1997, p. 20)

As ideias de Guerreiro Ramos tiveram grande ressonância nos meios acadêmicos, principalmente no Brasil, provocando uma série de estudos a respeito da abordagem substantiva da organização. No entanto, para Serva (1997), todos esses trabalhos, apesar de muito bem elaborados, não avançam sobre a política administrativa, pois não conseguem sair do prisma conceitual, não conseguem comprovar empiricamente se esta última pode ser empregada na gestão de organizações produtivas.

Em outras palavras, os autores não demonstram claramente, por meio de exemplos retirados de organizações reais, como se concretiza a razão substantiva na tomada de decisão, na divisão do trabalho, no controle, no estabelecimento de normas, na comunicação e em outras variáveis tipicamente administrativas. (SERVA, 1997, p. 20)

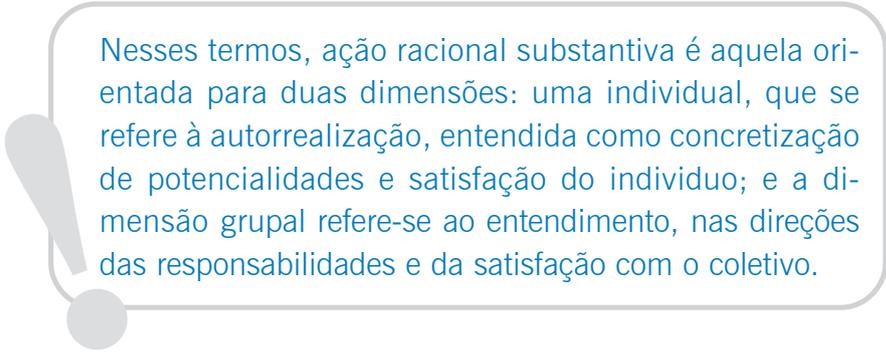
Conforme o autor, esse é um impasse que merece atenção e sobre o qual ele se debruçou em vários de seus trabalhos. Nesse sentido, Serva (1997), apresenta sua pesquisa em três organizações baianas, buscando demonstrar a razão substantiva na prática. Para tanto, analisou organizações que se aproximavam daquilo que Ramos (1989) chamou de isonomias, um tipo de enclave caracterizado pela predominância da racionalidade substantiva em sua dinâmica. O autor estudou, assim, três pequenas organizações privadas, atuantes no setor de serviços (educação infantil, produção artística, editora, clínicas médico-psicológicas) na cidade de Salvador, na Bahia.

A principal metodologia utilizada no trabalho de campo foi a observação participante. Durante oito meses seguidos o autor empre-

endeu um esforço etnográfico pautado por variáveis tipicamente administrativas como tomada de decisão, divisão do trabalho, controle, objetivos, dentre outros.

O objetivo do trabalho consistiu em aprofundar ao máximo o estudo de cada organização pesquisada, conhecendo a sua lógica interna, a sua racionalidade predominante e como ela se concretiza nos atos administrativos dos indivíduos que a compõem. Assim sendo, o autor elabora um quadro de análise que permitiu identificar e demonstrar, a partir de dados empíricos, como a racionalidade substantiva se concretizava nas práticas administrativas das organizações produtivas e identificar e demonstrar também a concretização da razão instrumental.

Para o alcance de seus objetivos, Serva (1997) operacionaliza os conceitos de racionalidade substantiva e instrumental por meio da complementaridade entre a abordagem de Ramos e por uma teoria de ação. Segundo Serva (1997), a teoria “[...] mais adequada a esse fim é a Teoria da Ação Comunicativa, elaborada por Habermas” (SERVA, 1997, p. 20). Conforme o autor, as duas teorias, além de terem como ponto de partida a emancipação do ser humano face às limitações, a autorrealização impostos pelas organizações e sociedade contemporânea, constituem um caso muito claro de complementaridade.



Nesses termos, ação racional substantiva é aquela orientada para duas dimensões: uma individual, que se refere à autorrealização, entendida como concretização de potencialidades e satisfação do indivíduo; e a dimensão grupal refere-se ao entendimento, nas direções das responsabilidades e da satisfação com o coletivo.

Já a ação racional instrumental e seus elementos constitutivos são: ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, por meio da maximização dos recursos disponíveis.

De acordo com o autor, os elementos constitutivos de cada racionalidade são:

- Ação racional substantiva:

- autorrealização – processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
  - entendimento – ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
  - julgamento ético – deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, correto, errado, etc.) que se processa por meio do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
  - autenticidade – integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
  - valores emancipatórios – valores de mudança e aperfeiçoamento social nas direções do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo; e
  - autonomia – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.
- Ação racional instrumental:
    - cálculo – projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
    - fins – metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
    - maximização dos recursos – busca da eficiência máxima, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda de tempo;
    - êxito, resultados – o alcance, em si mesmo de padrões, níveis, estágios, situações que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;

- desempenho – *performance* individual elevada na realização das atividades, centrada na utilidade; e
- utilidade – dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado.

## As Organizações Pesquisadas

Conforme colocamos anteriormente, Serva (1997) estuda três organizações. A Casa Via Magia é uma organização privada com dois sócios. Em termos organizacionais, ela é composta por três subunidades semiautônomas: uma escola infantil; uma produtora de arte e uma clínica congregando 15 profissionais que prestam serviços de psicoterapia individual e de grupo, aulas de música, psicopedagogia, medicina naturista e homeopática, ajustamento corporal, aulas de teatro, dentre outros. Cerca de 50 pessoas trabalham nela, a qual é considerada uma das melhores escolas infantis do Estado. A segunda organização chama-se Espaço Lumiar e é composta por duas subunidades. É uma fundação de direito privado da qual participam em torno de 30 pessoas, compreendendo os membros fixos e os colaboradores eventuais. Sua unidade principal é uma clínica que oferece serviços de psicoterapia, medicina naturista, ajustamento corporal e taro de autoconhecimento. A clínica é o coração da organização, sede principal e onde está a maior parte dos seus membros. Dez pessoas trabalham na clínica, compreendendo duas recepcionistas. Os custos são rateados igualmente por todos os profissionais prestadores de serviços. As recepcionistas são empregadas e recebem salários na média do mercado de trabalho da região. A segunda subunidade é a Editora Deva, direcionada para a divulgação da alimentação e medicina naturais, da filosofia e análise social. Também livros são publicados pela editora. Nela trabalham como membros fixos, duas pessoas, o seu editor e um auxiliar. Aproximadamente 15 pessoas trabalham como colaboradores e como prestadores de serviços gráficos e jornalísticos. Eles não se fixam cotidianamente na sede e são remunerados por tarefa a cada edição.

A organização Espaço Aquarius é a menor dentre as três pesquisadas. Trata-se também de uma organização privada, registrada como associação de profissionais liberais e é constituída por uma clínica psicológica, composta de sete profissionais e três empregados.

Além de psicoterapia, a organização oferece também serviços de medicina homeopática, de psicopedagogia e de lazer organizado.

Para análise dos casos, Serva tomou como base o Quadro 4 o qual contempla a análise de 11 processos organizacionais, classificando-os, conforme a realidade encontrada, a qual poderia ser mais próxima de uma racionalidade substantiva ou de uma racionalidade instrumental, de acordo com a presença dos elementos constitutivos correspondentes.

<b>TIPO DE RACIONALIDADE X PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>RACIONALIDADE SUBSTANTIVA</b>	<b>RACIONALIDADE INSTRUMENTAL</b>
<b>Hierarquia e normas</b>	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Fins Desempenho Estratégia interpessoal</i>
<b>Valores e objetivos</b>	<b>Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético</b>	<i>Utilidade Fins Rentabilidade</i>
<b>Tomada de decisão</b>	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Cálculo Utilidade Maximização dos recursos</i>
<b>Controle</b>	<b>Entendimento</b>	<b>Maximização dos recursos Desempenho Estratégia interpessoal</b>
<b>Divisão do trabalho</b>	<i>Entendimento Autorrealização Autonomia</i>	<i>Maximização dos recursos Desempenho Cálculo</i>
<b>Comunicação e relações interpessoais</b>	<b>Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia</b>	<b>Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal</b>
<b>Ação social e relações ambientais</b>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Fins Êxito/resultados</i>
<b>Reflexão sobre a organização</b>	<b>Julgamento ético Valores emancipatórios</b>	<b>Desempenho Fins Rentabilidade</b>
<b>Conflitos</b>	<i>Julgamento ético Autenticidade Autonomia</i>	<i>Cálculo Fins Estratégia interpessoal</i>
<b>Satisfação individual</b>	<b>Autorrealização Autonomia</b>	<b>Fins Êxito Desempenho</b>
<b>Dimensão simbólica</b>	<i>Autorrealização Valores emancipatórios</i>	<i>Utilidade Êxito/resultados Desempenho</i>

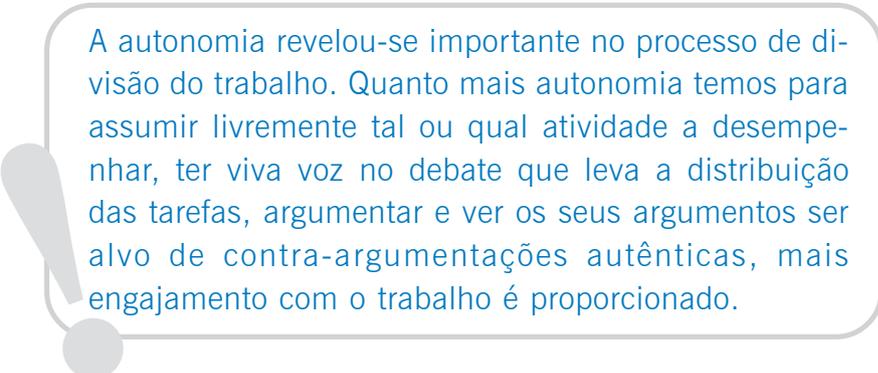
Quadro 4: Quadro de análise  
Fonte: Serva (1997, p. 24)

Conforme os resultados obtidos no estudo, apenas as empresas Casa Via Magia e Espaço Lumiar que puderam ser consideradas como organizações substantivas. A análise, de acordo com Serva (1997), re-velou a predominância dos indicadores de razão substantiva, tanto no conjunto dos onze processos organizacionais, como no subconjunto dos sete processos considerados essenciais. Já a Espaço Aquarius apresentou uma clara predominância de indicadores de razão instrumental no conjunto total dos processos analisados.

Segundo Serva (1997), a presença marcante dos valores emancipatórios e a perseverança em praticar ações orientadas ao entendimento foram fundamentais para uma organização ter o caráter substantivo. Os valores emancipatórios foram fundamentais para guiar a ação social da empresa, compor seu sistema de valores principais, “[...] povoar suficientemente o imaginário do grupo, dando as cores da sua dimensão simbólica e alicerçar os processos de reflexão coletiva sobre a empresa” (SERVA, 1997, p. 27). As ações de entendimento também se mostraram indispensáveis para caracterizar a presença da razão substantiva nos processos considerados mais duros da prática administrativa: justamente aqueles diretamente ligados a questão do poder, tais como a hierarquia, o estabelecimento de normas, a tomada de decisões e o controle. A noção de entendimento é ampla nas organizações com forte presença da racionalidade substantiva, destacando no processo a correção, a verdade e a autenticidade dos indivíduos. É bom esclarecer, porém, que conforme o autor, o cotidiano de uma organização considerada substantiva não corresponde de forma alguma a uma imagem irreal e fantasiosa de preconizada por algumas abordagens.

As ações de entendimento comportam o debate racional, o qual muitas vezes acarreta as tensões próprias de uma ambiência marcada pela autenticidade, autonomia e liberdade de expressão. (SERVA, 1997, p. 27)

As organizações substantivas são organizações movidas à negociação, onde a palavra tem uma importância capital.



A autonomia revelou-se importante no processo de divisão do trabalho. Quanto mais autonomia temos para assumir livremente tal ou qual atividade a desempenhar, ter viva voz no debate que leva a distribuição das tarefas, argumentar e ver os seus argumentos ser alvo de contra-argumentações autênticas, mais engajamento com o trabalho é proporcionado.

Conforme Serva (1997) esclarece, a satisfação é um aspecto central, no nível individual, do esforço organizacional de cunho substantivo. O autor encontrou evidências de que a autorrealização e o grande motivo da satisfação em participar daquelas organizações. Os indivíduos apontaram como a fonte maior da sua satisfação a possibilidade de realização dos seus potenciais profissionais e pessoais.

Quando se discute a predominância da racionalidade substantiva em uma realidade organizacional, não significa dizer que não apareçam também ações orientadas pela lógica instrumental, ou seja, em meio à predominância das ações de entendimento também podem ocorrer ações racionais. Trata-se de falar em predominância e não de exclusividade de um tipo de racionalidade em detrimento do outro.

O dilema entre ser empresa nos moldes tradicionais ou ousar uma práxis emancipatória e diária se expressa no cotidiano, nas relações com os colegas profissionais, com os empregados se eles existem, na adoção ou não de hierarquia e em que grau, nas formas de comunicação utilizadas, e em muitos outros aspectos de escolha. (SERVA, 1997, p. 29)

Conforme salientamos em outras Unidades, sociedades do tipo em que vivemos são compostas, em sua grande maioria, por grupos organizados que interagem na esfera econômica, embasados em uma lógica marcada pelo utilitarismo, própria de uma racionalidade instrumental. Reconhecer os limites dessa lógica para a satisfação humana e a promoção do desenvolvimento de todas as potencialidades do ser humano é fundamental para podermos pensar em termos cada vez mais abrangentes. Nesse sentido, estudos como o de Serva (1997) vem contribuir para evidenciar que indivíduos associados em organizações produtivas podem estabelecer relações gratificantes entre si, alcançar níveis consideráveis de autorrealização e embasar as ações

numa lógica não utilitária. Assim, conforme nos esclarece Ramos (1989), e uma série de outros autores a sociedade centrada no mercado é apenas uma forma recente de ordenação da vida humana associada. Assim sendo, outras formas de ordenação social e de produção podem ser encontradas atualmente, exigindo para a sua análise outros instrumentos de interpretação e também referenciais alternativos à lógica utilitarista. Tal perspectiva é fundamental para pensarmos nas possibilidades mais amplas de desenvolvimento humano em nossas organizações.

## Resumindo



Discutimos, nesta Unidade, a respeito de concepções de sujeito que predominam na teoria administrativa que nos impedem de pensar em uma prática de gestão e de desenvolvimento humano de maneira mais ampla. Diante disso, ressaltamos o papel da teoria behaviorista desenvolvida pela psicologia e sua forte influência no pensamento administrativo. De maneira semelhante, com Ramos (1984) destacamos os modelos de homem operacional e reativo como aqueles a serem superados pela teoria e prática administrativa. O autor enfatiza no desenvolvimento de um pensamento de gestão voltado para sujeitos parentéticos, os quais efetivamente incorporam a completude daquilo que caracteriza um ser humano. Por meio do resgate da racionalidade substantiva na prática demonstrada por Serva (1997), a qual enfatiza valores éticos na lógica de ação organizacional, podemos avaliar propostas melhores efetivamente para o desenvolvimento de pessoas em seu local de trabalho. É importante reconhecer o papel fundamental que a racionalidade instrumental exerce na dinâmica das organizações. Nesse sentido, todo esforço no desenvolvimento do potencial humano para melhorar o seu trabalho é, e sempre será, louvável. Cabe a nós, porém, ressaltar que essa forma de pensar o desenvolvimento das pessoas é limitada. Somente aten-

tando para o aumento das possibilidades de espaço para o homem parentético em nossas organizações, e para o desenvolvimento de uma racionalidade substantiva nesses locais é que podemos concordar em efetivamente proporcionar o crescimento das pessoas de maneira completa.

Muito bem, chegamos ao final desta Unidade e da disciplina. Temos certeza de que você foi contemplado com muito conhecimento. Esperamos que você tenha aproveitado todos os momentos desta disciplina e, principalmente, tenha entrado em contato com o seu tutor, pois ele está sempre à sua disposição.

Realize a atividade proposta a seguir e, lembre-se, de que você não precisa se limitar apenas ao que informamos aqui; pesquise; informe-se mais, pois conhecimento adquirido é sabedoria para a vida, certamente.

Bons estudos e sucesso!



## Atividade de aprendizagem

1. Com base no Quadro 4, elaborado por Serva (1997), identifique a racionalidade predominante (instrumental ou substantiva) em uma organização real (onde você trabalha ou alguma que você conheça). Escolha cinco processos organizacionais para realizar sua análise, entre: Hierarquia e normas, Valores e objetivos, Tomada de decisão, Controle, Divisão do trabalho, Comunicação e relações interpessoais, Ação social e relações ambientais, Reflexão sobre a organização, Conflitos.

# Referências



AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

BELTRÃO, José Alceu Ramos. *A gestão participativa e o desenvolvimento institucional na união de tecnologia e escolas de Santa Catarina – UDESC*. 2006. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BENNIS, Waren. G. *Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos*. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1986.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. *O novo grid gerencial*. (The new managerial grid). 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage. Learning, 2003.

BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acervo/constituicao-federal>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. *Decreto n. 979, de 6 de janeiro de 1903*. Revogado pelo Decreto n. 23.611, de 20 de dezembro de 1933. Faculta aos profissionais da agricultura e indústrias rurais a organização de sindicatos para defesa de seus interesses. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D0979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D0979.htm)>. Acesso em: 14 jun. 2016.

CALDAS, Miguel P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresas e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total: (no estilo japonês)*. 4. ed. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, 1992a.

\_\_\_\_\_. *Qualidade total – Padronização de empresas*. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992b. CARVALHO, Leonardo e Souza. *Downsizing*. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/downsizing/37256/>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

CHANLAT, Jean-François. *Ciências Sociais e Management*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. *Remuneração, benefícios e Relações de trabalho*. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

ENRIQUEZ, Eugène. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, art. 10, jan./jun. 2006.

FARIA, José Henrique. *Gestão Participativa: Relações de Poder e de Trabalho nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, M. Isabel. *Gestão Empresarial: de Taylor a nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 2002.

FRENCH, Wendel L.; BELL, Cecil H. *Organization Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Terezinha Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GUIMARÃES, Valeska N. *Novas tecnologias de produção de base microeletrônicas e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1995.

- HOUAISS, Antonio. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Instituto Antonio Houaiss. Versão monousuário 3.0, junho de 2009.
- JOHANN, Silvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KAUFMAN, Bruce E. The theory and practice of strategy HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, Atlanta, v. 11, n. 4, p. 505-533, october, 2001.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Negócios: mais de 6.000 termos em inglês e Português*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. *O Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- LIKERT, Rensis. *Organização Humana*. São Paulo: Atlas, 1975.
- MACHADO, Cezar de Souza. *Gerenciamento da segurança da informação em sistemas de teletrabalho*. 136 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção). UFSC, Florianópolis, 2002.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Além da Hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Teoria Geral de Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONACO, Felipe de Faria. *Criatividade no contexto das equipes de trabalho: uma avaliação nas células de gestão autônoma e círculos de controle da qualidade na AmBev filial SC*. 69 f. Dissertação. (Mestrado em administração). UFSC-SC, 2001.
- MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, Rogério C. *Terceirização de processos de negócio: estudo de caso de uma distribuidora de energia elétrica*. 71 f. Dissertação (mestrado profissional em administração). Faculdade de economia e finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

PIZOLOTTO, Maria F; PICCININI, Valmíria. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos: um estudo das políticas de benefícios sociais no setor metal-mecânico gaúcho*. 24ª ENANPAD, Florianópolis, 2000.

RAMALHO, José Ricardo. Sindicatos: crise ou declínio no final do século? *Revista brasileira de Ciências Sociais*, v. 15, n. 43, São Paulo, junho, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. *Revista de Administração Pública – RAP*, p. 5-12. Rio de Janeiro, abr./jun., 1984.

\_\_\_\_\_. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989. Cap. 3.

REDDIN, Willian. *Eficiência gerencial*. São Paulo: Atlas, 1975.

REVISTA O VIÉS. Jornalismo a contrapelo. *O Sindicalismo e o peleguismo desde sempre*. 15 jan. 2011. Disponível em: <<http://www.revistaovies.com/reportagens/2011/01/o-sindicalismo-e-o-peleguismo-desde-sempre/>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. *Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia*. Gest. Prod. [on-line]. p. 237-249, v. 8, n. 3, 2001.

SANTANA, História do movimento social no Brasil. *XXII Encontro Anual da Anpocs*. GT: Trabalhadores, Sindicalismo e Política. Caxambu, 27 a 31 de Outubro de 1998.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 2, 1997.

SCHEIN, Edgar. *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan: Management Review, 1984.

SOLÉ, Andreu (2003) “L’entreprise : une invention latine?”, *Actes du II Coloquio Internacional “Análise de organizações: Perspectivas Latinas”*. Salvador – BA, Brasil, 16-18 juin, 2003.

TOLFO, Suzana. Dilemas e concepções de sujeito que engendram a teoria administrativa e à Psicologia. *Revista de Ciências Humanas*. Edição especial temática Psicologia Reestruturação produtiva, p. 37-52. Florianópolis: EdUFSC, 2000.

TOMASKO, Robert M. *Downsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1992.

VOLBERDA, Henk W. *Building the flexible firm: how to remain competitive*. New York: Oxford University Press, 1998.

WOOD Jr., Tomaz. Mudança organizacional e transformação da função de recursos Humanos. In: WOOD Jr, Tomaz. (Coord.). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.



## Eloise Helena Livramento Dellagnelo



Pós-Doutorado na Universidade de Essex – Inglaterra (2009): *Abordando novas teorias e metodologias de estudos sobre formas alternativas de organização*. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1990), com período de bolsa sanduíche em 1998 na Escola de Administração Pública da University of Southern California USC, em Los Angeles. Graduada Bacharel em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC (1986) e em Letras Habilitação em Português e Inglês pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (1985). Atualmente é professora Associada II da Universidade Federal de Santa Catarina, atuando na Graduação e na Pós-Graduação. Na Graduação leciona a disciplina de *Desenvolvimento de Recursos Humanos* e, na Pós-Graduação, (Mestrado e Doutorado) as disciplinas de *Metodologia da Pesquisa em Administração*, *Pesquisa Avançada* e *Novas Formas Organizacionais*. Também integra o grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional. Desenvolve projetos de pesquisa sobre novas práticas organizacionais, especialmente aquelas que se distanciam do modelo de gestão empresarial. Temas de interesse: novas formas organizacionais, resistência, ONGs e Análise Crítica do Discurso.